

Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường học: Bài học kinh nghiệm từ các nước

ThS. LÊ THỊ NGỌC NHÃN

Khoa Quản lý Giáo dục - Trường Cán bộ Quản lý Giáo dục TP. Hồ Chí Minh

TÓM TẮT

Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường học là một những yếu cấu cấp thiết để góp phần thực hiện thắng lợi công cuộc đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo theo tinh thần Nghị quyết Hội nghị lần thứ XIII của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XI. Để có thêm nhiều giải pháp lựa chọn trong việc nâng cao năng lực quản lý của đội ngũ CBQL trường học, tác giả bài viết nghiên cứu kinh nghiệm của một số nước có nền giáo dục tiên tiến: Hoa Kỳ, Canada, Úc, Hà Lan, Singapore; từ đó, đưa ra một số bài học kinh nghiệm mà chúng ta có thể vận dụng vào thực tiễn giáo dục Việt Nam. Đó là những nội dung chính trong bài viết này.

I. MỞ ĐẦU

Trong bối cảnh các nước ngày càng đặt ra những yêu cầu cao hơn đối với nhà trường; đồng thời, việc giao quyền tự chủ cho các trường học ngày càng nhiều hơn, thì vai trò của các cán bộ quản lý (CBQL) trường học cũng ngày càng lớn hơn [7]. Không những thế, khi giáo viên (GV) và học sinh (HS) đã không ngừng đổi mới về phương pháp dạy và học, được tiếp cận với những cái mới, những thành tựu khoa học kỹ thuật tiên tiến của thế kỷ XXI, thì đòi hỏi các CBQL trường học cũng phải được bồi dưỡng, phát triển đủ năng lực và phẩm chất cần thiết để quản lý hiệu quả nhà trường, đáp ứng yêu cầu của thế kỷ XXI. Điều này cũng được khẳng định trong báo cáo tổng kết về "Mô hình đào tạo GV cho thế kỷ XXI" của Viện Giáo dục Quốc gia Singapore: "Người học của thế kỷ XXI đòi hỏi phải có người dạy của thế kỷ XX. Người dạy của thế kỷ XXI đòi hỏi phải có người lãnh đạo của thế kỷ XXI" [6].

Bài viết này trình bày kinh nghiệm của một số nước trong việc phát triển đội ngũ CBQL trường học đáp ứng yêu cầu của thế kỷ XXI và những bài học mà chúng ta có thể vận dụng vào thực tiễn giáo dục Việt Nam.

II. KINH NGHIỆM CỦA MỘT SỐ NƯỚC TRONG VIỆC PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CBQL TRƯỜNG HỌC ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CỦA THẾ KỶ XXI

1. Kinh nghiệm của Hoa Kỳ

Theo Darling- Hammond và các đồng sự (2007), chương trình đào tạo các nhà quản lý trường học của Học viện Quản lý Giáo dục Stanford được xem như là mô hình mẫu ở Hoa Kỳ. Mô hình này có những đặc điểm như sau:

- Chương trình giảng dạy gắn liền với chuẩn nghề nghiệp và các tiêu chuẩn của nhà nước, cụ thể là các tiêu chuẩn cấp bằng hành nghề cho các nhà lãnh đạo trường học của liên bang.

- Triết lý và chương trình giảng dạy nhấn mạnh đến công

tác quản lý hoạt động dạy học và cải tiến trường học.

- Phương pháp giảng dạy tích cực, lấy học viên làm trung tâm, gắn lý thuyết với thực tiễn và khuyến khích sự phản biện từ học viên. Các phương pháp dạy học bao gồm dạy học giải quyết vấn đề, nghiên cứu hành động, dạy học theo dự án, viết bài cho tạp chí, nghiên cứu hồ sơ học tập của học viên trong đó có nhận xét, đánh giá của học đồng nghiệp, của khoa và tự nhận xét của chính học viên đó.

- Giảng viên là những người có kiến thức sâu về các bộ môn giảng dạy, bao gồm các giáo sư đại học và những người có kinh nghiệm thực tế trong công tác quản lý trường học.

- Thành lập hội gồm các hiệu trưởng làm chuyên gia tư vấn và hướng dẫn cho các nhà quản lý mới được bổ nhiệm. Hội này nhận được sự ủng hộ của tổ chức nghề nghiệp và cộng đồng xã hội.

- Thực hiện tốt việc tuyển chọn đầu vào để tìm ra những GV giỏi có tiềm năng quản lý tham gia khóa đào tạo.

- Thiết kế tốt chương trình thực tập quản lý và giám sát chặt chẽ việc thực tập của học viên để họ có thể nắm vững các nhiệm vụ quản lý trường học trong thời gian đi thực tế dưới sự hướng dẫn của các nhà quản lý kỹ cụ.

Ngoài ra, để cải tiến công tác quản lý trường học ở Hoa Kỳ, mô hình "Những nhà lãnh đạo mới cho những trường học mới" (New Leaders for New Schools) cũng được hình thành. Đây là mô hình đào tạo hiệu trưởng có giá trị trong cả nước dành cho các trường học của các quận và hệ thống các trường Charter. Mục tiêu của mô hình này là cải tiến thành tích học tập của học viên thông qua việc tuyển chọn, đào tạo và bồi dưỡng và thực tập tại các trường học để họ có thể trở thành những nhà lãnh đạo thành công khi được bổ nhiệm. Để đạt được mục tiêu đó, tổ chức New Leaders (tổ chức phi lợi nhuận của Hoa Kỳ đã sáng lập ra mô hình này) tiến hành như sau:

- Thu hút những ứng viên có chất lượng cao; bằng cách

miễn học phí và đảm bảo chất lượng chuyên môn cao.

- **Tuyển chọn cẩn thận:** tiêu chí tuyển chọn các học viên là phải có tiềm năng về quản lý, có kiến thức chuyên môn sâu, có khả năng cải tiến kết quả học tập của học sinh và có tiềm năng lãnh đạo người lớn. Các ứng viên được chọn phải là những GV giỏi và các trợ lý hiệu trưởng có quan tâm đến việc cải tiến các kỹ năng quản lý và có tiềm năng trở thành hiệu trưởng.

- **Đào tạo:** sau khi được tuyển chọn, các học viên được tham gia khóa đào tạo hiệu trưởng với chương trình giảng dạy trên lớp và thực tập toàn thời gian một năm tại các trường học.

- **Phát triển mạng lưới hỗ trợ:** tổ chức New Leaders cùng với hệ thống các trường đổi tác thành lập một mạng lưới các nhà lãnh đạo trường học để hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình học tập và trong công tác quản lý.

Kết quả, năm 2011 các trường theo mô hình *Những nhà lãnh đạo mới* đều là những trường nằm trong top 10 ở 8 thành phố của Mỹ. [9]

Một điểm đáng chú ý khác trong chương trình đào tạo, bồi dưỡng các nhà quản lý trường học ở Hoa Kỳ là tình liên thông giữa chương trình đào tạo thạc sỹ Quản lý giáo dục (QLGD) với chương trình bồi dưỡng cấp chứng chỉ cho những người làm hiệu trưởng, phó hiệu trưởng hoặc các nhà quản lý giáo dục cấp quận. Nhờ thế mà các học viên có thể học song song hai chương trình và không phải mất thời gian học đi học lại những môn giống nhau. Với ưu điểm của chương trình như thế nên hầu hết các hiệu trưởng, phó hiệu trưởng ở các trường học Hoa Kỳ đều có cả chứng chỉ quản lý trường học và bằng thạc sỹ QLGD.

2. Kinh nghiệm của Canada

Bang Ontario là bang lớn thứ hai của Canada, có diện tích là 1,1 triệu km² với dân số trên 10 triệu người. [2]

Năm 2004, các nhà lãnh đạo bang Ontario đã xây dựng Chiến lược phát triển giáo dục tập trung vào ba mục tiêu chính: tăng tỷ lệ học sinh đạt thành tích học tập tốt; giảm khoảng cách chênh lệch về trình độ giữa các đối tượng HS và tăng cường huy động sự đóng góp của cộng đồng đầu tư cho giáo dục.

Để đạt được các mục tiêu trên, bang Ontario đã thực hiện Chiến lược phát triển đội ngũ CBQL, trong đó xác định khung năng lực mà gồm 5 lĩnh vực mà các CBQL trường học cần phải có: định hướng phát triển nhà trường; xây dựng các mối quan hệ và phát triển nguồn nhân lực; phát triển tổ chức; quản lý chương trình giảng dạy; và khả năng giải thích, thuyết phục mọi người.

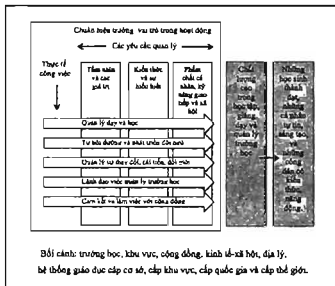
Chiến lược phát triển đội ngũ CBQL trường học tập trung vào việc lựa chọn một cách công khai các ứng viên có thể trở thành CBQL tốt: có bằng đại học, ưu tiên cho GV có bằng thạc sỹ, có ít nhất 5 năm kinh nghiệm giảng dạy, được công nhận là GV giỏi hoặc là chuyên gia. Sau đó, các đối tượng quy hoạch này được đưa đi học chương trình bồi dưỡng hiệu trưởng gồm 125 giờ do trường đại học Ontario giảng dạy. Trong hai năm đầu được bổ nhiệm làm hiệu trưởng hoặc phó hiệu trưởng, họ sẽ được hướng dẫn, kèm cặp bởi những người có nhiều kinh nghiệm trong công tác quản lý. Sau đó, hiệu trưởng, phó hiệu trưởng tiếp tục được bồi dưỡng phát triển hàng năm theo kế hoạch và mỗi 5 năm họ sẽ được đánh giá năng lực lãnh đạo mới lần nữa căn cứ vào thành tích học tập của HS và mức độ hoàn thành công việc được giao [5].

3. Kinh nghiệm của Úc

Viện phát triển GV và CBQL trường học Úc được thành lập vào năm 2010 có nhiệm vụ phát triển đội ngũ nhà giáo và CBQL trở thành những người xuất sắc. Đây là một học viện

công lập, tự chủ, trực thuộc Bộ GD&ĐT. Vai trò của học viện là duy trì và phát triển các tiêu chuẩn nghề nghiệp GV và CBQL trên toàn quốc, vận hành một hệ thống thống nhất về kiểm định chất lượng GV dựa trên các tiêu chuẩn chung của cả nước, phát triển chuyên môn cao cho GV và CBQL trường học.

Chương trình trường được ban hành vào năm 2011 dựa trên 3 yêu cầu đối với công tác quản lý, đó là tầm nhìn và các giá trị; kiến thức và sự hiểu biết; và phẩm chất cá nhân, kỹ năng giao tiếp và xã hội. Các tiêu chuẩn này được cụ thể hoá trong 5 lĩnh vực thực tế nghề nghiệp: quản lý hoạt động dạy và học; tự bồi dưỡng và phát triển đội ngũ; quản lý sự thay đổi, cải tiến, đổi mới; lãnh đạo việc quan lý trường học; cam kết và làm việc với cộng đồng. Trên cơ sở đó, Úc xây dựng mô hình phát triển những nhà lãnh đạo trường học xuất sắc.



Bối cảnh: trường học, khu vực, cộng đồng, kinh tế-xã hội, địa lý, bất đồng giáo dục cấp cơ sở, cấp khu vực, cấp quốc gia và cấp thế giới.

Sơ đồ 1. Mô hình phát triển những nhà lãnh đạo trường học xuất sắc của nước Úc [1]

4. Kinh nghiệm của Singapore

Để đảm bảo rằng Singapore có được những nhà quản lý trường học tốt nhất, các giáo viên trẻ luôn được theo dõi, đánh giá thường xuyên về tiềm năng lãnh đạo và được tạo cơ hội phát triển liên tục đó. Các nhà quản lý trường học trong tương lai được tuyển chọn từ những GV có thành tích tốt và có tiềm năng lãnh đạo. Sau khi họ vượt qua được kỳ thi phỏng vấn và làm bài kiểm tra về các lĩnh vực quản lý, họ sẽ được tham gia khóa đào tạo theo chương trình *Quản lý và Lãnh đạo trường học* (Management and Leadership in Schools) trong thời gian 4 tháng tại Học viện Giáo dục Quốc gia Singapore. Đối với những GV được quy hoạch trở thành phó hiệu trưởng thì họ sẽ theo học chương trình *Những nhà Lãnh đạo trong Giáo dục* (Leaders in Education) với thời gian 6 tháng. Các học viên của hai chương trình này được trả lương trong suốt thời gian tham gia khóa học. Việc tuyển chọn đầu vào ở Singapore rất gắt gao nên mỗi năm chỉ có 35 người được chọn tham gia khóa đào tạo. Điều này cũng góp phần đảm bảo chất lượng cho công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQL ở Singapore.

Ngoài ra, một trong những phần quan trọng của Chiến lược cải tiến liên tục của Singapore là lựa chọn phân công những nhà quản lý trường học có nhiều kinh nghiệm trường

dẫn cho những CBQL mới được bổ nhiệm và thực hiện việc luân chuyển hiệu trưởng giữa các trường học. Hơn nữa, những CBQL cũ sẽ có cơ hội được chọn làm người quản lý cụm, đây được xem như là bước đầu để họ có thể trở thành những người đảm đương vai trò lãnh đạo cấp hệ thống. (4)

5. Kinh nghiệm của Hà Lan

Ở Hà Lan, trước khi tham gia khoá đào tạo chính thức dành cho CBQL, các GV được nhà trường quy hoạch sẽ tham gia khoá học định hướng quản lý ngắn ngày để họ khám phá bản thân xem có đủ năng lực quản lý cần thiết hay không. Chương trình định hướng này do Hiệp hội những Nhà Lãnh đạo Trường học để xuất. Sau khi tham gia khoá học trong hai ngày về nhiều chủ đề quản lý khác nhau, các ứng viên phải xây dựng được một kế hoạch phát triển bản thân trên cơ sở phân tích các năng lực họ có. Nếu được tuyển chọn, họ sẽ tiếp tục được tham gia các khoá đào tạo để trở thành những nhà quản lý trường học trong tương lai. (3)

III. NHỮNG BÀI HỌC KINH NGHIỆM CÓ THỂ ÁP DỤNG VÀO THỰC TIỄN GIÁO DỤC VIỆT NAM

Qua nghiên cứu kinh nghiệm các nước, chúng ta rút ra được nhiều bài học có thể áp dụng vào thực tiễn giáo dục Việt Nam để nâng cao năng lực đội ngũ CBQL trường học như sau:

Chú trọng đào tạo, bồi dưỡng và phát triển đội ngũ CBQL trong cả 3 giai đoạn: trước khi được bổ nhiệm, trong năm đầu mới được bổ nhiệm và những năm tiếp theo làm công tác quản lý.

Giai đoạn 1, các đối tượng trong diện quy hoạch sẽ tham gia học chương trình bồi dưỡng CBQL trường học do Bộ GD&ĐT ban hành. Tuy nhiên, để cải tiến công tác bồi dưỡng ở giai đoạn này, các trường được giao nhiệm vụ bồi dưỡng có thể học tập kinh nghiệm của Hà Lan: tổ chức các khoá học định hướng quản lý ngắn ngày, sau đó cho họ làm bài kiểm tra đánh giá tiềm năng quản lý. Những ứng viên phù hợp sẽ được chính thức tham gia khoá bồi dưỡng CBQL. Làm như thế, không những nâng cao chất lượng đầu vào mà còn tránh được sự lãng phí về thời gian và tiền bạc của nhà nước cũng như của bản thân học viên khi họ không có năng lực quản lý thực sự. Ngoài ra, nội dung chương trình bồi dưỡng CBQL cũng cần được cải tiến sao cho đáp ứng được các yêu cầu của chuẩn hiệu trưởng như kinh nghiệm của Úc và Hoa Kỳ; đồng thời, tăng thêm thời gian cho học viên đi thực tập ở các trường học để họ có thêm kinh nghiệm thực tế.

Giai đoạn 2, các CBQL mới được bổ nhiệm sẽ được hướng dẫn bởi các nhà quản lý có nhiều kinh nghiệm trong thời gian ít nhất một năm như cách làm của Singapore và Hoa Kỳ. Những người hướng dẫn này do Sở GD&ĐT lựa chọn phân công và họ được hưởng chế độ tương tự như chế độ dành cho GV hướng dẫn tập sự nhưng với định mức có thể cao hơn vì tính chất công việc khó hơn. Việc hướng dẫn này rất cần thiết cho các CBQL mới được bổ nhiệm, giúp họ vượt qua những khó khăn ban đầu để có thể tiếp cận công việc nhanh hơn và quản lý nhà trường hiệu quả hơn.

Giai đoạn 3, trong những năm tiếp theo làm công tác quản lý trường học, các CBQL cần được tạo điều kiện tiếp tục tham gia các khoá bồi dưỡng nâng cao năng lực quản lý nhà trường hoặc theo học chương trình đào tạo thạc sỹ QLGD. Tuy nhiên, Bộ GD&ĐT cần cải tiến lại chương trình sao cho có liên hệ thông giữa chương trình bồi dưỡng CBQL với

chương trình đào tạo Thạc sỹ QLGD như kinh nghiệm của Hoa Kỳ. Ngoài ra, các Sở GD&ĐT nên tổ chức kiểm tra, đánh giá lại năng lực CBQL theo chu kỳ 3 - 5 năm một lần như kinh nghiệm của Canada để kịp thời phát hiện những yếu kém của CBQL; từ đó, Sở GD&ĐT có kế hoạch tổ chức bồi dưỡng cho các CBQL này. Thông qua việc kiểm tra định kỳ này, các CBQL cũng sẽ có ý thức tự giác hơn trong việc tự học, tự bồi dưỡng về nghiệp vụ quản lý.

Hiện tại, các tỉnh cũng rất cần thành lập mạng lưới các nhà quản lý giáo dục để họ có thể chia sẻ, học tập kinh nghiệm lẫn nhau. Nếu được Bộ GD&ĐT chú trì xây dựng mạng lưới các CBQL giáo dục trên toàn quốc để gắn kết mạng lưới các tỉnh với nhau thì sẽ mang lại hiệu quả cao hơn. Điều này không quá khó để thực hiện nhờ vào những tiến bộ của khoa học công nghệ hiện nay.

IV. KẾT LUẬN

Các CBQL trường học có vai trò rất quan trọng trong việc góp phần nâng cao chất lượng GD&ĐT trong nhà trường; vì thế, họ cần được đầu tư phát triển về trình độ chuyên môn và nghiệp vụ quản lý thường xuyên. Điều đó rất được Đảng và Nhà nước quan tâm thể hiện qua các chủ trương, chính sách, các dự án phát triển và các chương trình đào tạo, bồi dưỡng dành cho các CBQL trường học, chẳng như Chương trình liên kết đào tạo với Nhật Nam - Singapore. Tuy nhiên, để có thể đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện GD&ĐT như được nêu trong Nghị quyết số 29-NQ/TW "Về đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT, đáp ứng yêu cầu CNH-HĐH trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng XHCN và hội nhập quốc tế" thì không những bản thân các CBQL phải có tinh thần tự giác, tích cực học tập hơn nữa mà các trường được giao nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng CBQL cũng cần phải cải tiến nội dung, chương trình, phương pháp giảng dạy, kiểm tra đánh giá... Để làm được điều đó, các trường có thể vận dụng một cách linh hoạt các bài học kinh nghiệm từ các nước có nền giáo dục tiên tiến trên thế giới. Với quyết tâm cao của Đảng và Nhà nước và được sự đồng thuận của toàn xã hội, chúng ta tin tưởng rằng nước ta sẽ thực hiện thắng lợi công cuộc đổi mới GD&ĐT trong thời gian sắp tới.//

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Australia Institute for Teaching and School Leadership (2011), National Professional Standard for School Leadership.
2. Bách khoa toàn thư mở, <http://vi.wikipedia.org/wiki/Ontario>, truy cập ngày 12/3/2014
3. Moos, L. (2011), Educating Danish school leaders to meet new expectations.
4. Moursheed M., C. Chijoke và M. Barber (2010), How the World's Most Improved School System Keep Getting Better.
5. OECD (2010), Improving Schools: Strategies for Action in Canada, NXB OECD.
6. OECD (2011), Strong performers and Successful Reforms in Education: Lessons from Pisa for the United States, NXB OECD.
7. OECD (2012), Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century, NXB OECD.
8. Viện Giáo dục Quốc gia Singapore (2012), A Teacher Education Model for the 21st Century, Singapore.
9. www.newleader.org, truy cập ngày 12/3/2014.