KHẢO SÁT VÀ ĐỀ XUẤT BIỆN PHÁP BỒI DƯỠNG ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TẠI TỈNH ĐỒNG THÁP THEO *CHUẨN HIỆU TRƯỞNG*

○ TS. PHẠM MINH GIÁN*

Hiệu trưởng (HT) là người đứng đầu nhà trường với vai trò lãnh đạo và quản lí (QL). Chất lượng giáo dục của nhà trường phụ thuộc nhiều vào phẩm chất và năng lực của HT. Vì thế, khi đề cập «chuẩn của HT" cần dựa trên 3 thành tố cơ bản: *nhà giáo, nhà lãnh đạo* và *nhà QL*. Đây là điều kiện cần, bảo đảm năng lực QL nghề nghiệp trong giáo dục (nhà giáo); giúp nhà trường đổi mới và phát triển (nhà lãnh đạo); giữ trật tự kỉ cương trong thực thi nhiệm vụ giáo dục theo mục tiêu đã được xác định (nhà QL) .

Bộ GD-ĐT đã ban hành *Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT* (ngày 22/10/2009) quy định *Chuẩn HT trường trung học cơ sở, THPT và trường phổ thông có nhiều cấp học*. Chuẩn HT trường trung học là hệ thống các yêu cầu cơ bản đối với HT về phẩm chất chính trị (PCCT), đạo đức nghề nghiệp (ĐĐNN); năng lực chuyên môn (NLCM), nghiệp vụ sư phạm (NVSP); năng lực lãnh đạo, QL nhà trường. Mục đích của Chuẩn HT là để HT tự đánh giá (ĐG), làm cơ sở cho sự phấn đấu rèn luyện; các cơ quan QL giáo dục ĐG, sử dụng, đào tạo (ĐT), bồi dưỡng (BD), thực hiện chế độ chính sách đối với HT; là cơ sở cho việc xây dựng, phát triển chương trình ĐT, BD nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo, QL của HT.

1. ĐG, xếp loại HT trường THPT tỉnh Đồng Tháp theo Chuẩn HT

Trong thời gian qua, đội ngũ HT, phó hiệu trưởng (PHT) các trường THPT của tỉnh Đồng Tháp có bước phát triển, cơ bản đáp ứng yêu cầu của QL nhưng vẫn còn những hạn chế, bất cập. Vì vậy, xem xét, ĐG về công tác phát triển đội ngũ HT trường THPT theo Chuẩn HT để từ đó có các biện pháp BD là một việc làm cần thiết.

Nhìn chung, đội ngũ HT, PHT trường THPT tỉnh Đồng Tháp ngày càng tăng về số lượng và trình độ ĐT. Năm học 2005-2006, cả tỉnh có 35 trường THPT, với 86 HT, PHT (15 nữ - chiếm 17,4%); đến năm học 2011-2012, cả tỉnh đã có 44 trường THPT, với 118 HT, PHT (23 nữ - chiếm 19,5%; tăng thêm 3 nữ HT). Trình độ ĐT chuyên môn của đội ngũ HT, PHT trong thời gian qua cũng đã được nâng cao: nếu năm học 2005-2006, đội ngũ HT, PHT trình độ ĐT đạt chuẩn trở lên có 76/86 (88,4%), có 2 thạc sĩ (2,3%), thì năm học 2011-2012, đã có 100% đạt chuẩn trở lên, với 38/118 đạt trình độ thạc sĩ (32,2%).

Tiến hành khảo sát 16/44 trường THPT của tỉnh Đồng Tháp (tháng 10/2011) về việc nhận xét, ĐG đội ngũ HT của tỉnh theo Chuẩn HT (bao gồm 3 tiêu chuẩn và 23 tiêu chí), chúng tôi thu được kết quả như sau (*xem bảng*).

Tiêu chuẩn	*Tiêu chí*	*Điểm trung bình tiêu chí*
Tiêu chuẩn 1: PCCT và ĐDNN	1. PCCT	8
	2 ĐDNN	8
	3 Lối sống	7
	4 Tác phong	7
	5. Giao tiếp, ứng xử	7
Tiêu chuẩn 2: NLCM, NVSP	6. Hiểu biết chương trình giáo dục	9
	7. Trình độ chuyên môn	8
	8 NVSP	8
	9. Tự học và sáng tạo	7
	10 Năng lực ngoại ngữ và công nghệ thông tin	5
Tiêu chuẩn 3: Năng lực QL nhà trường	11. Phân tích và dự báo	8
	12. Tầm nhìn chiến lược	8
	13. Thiết kế và định hướng triển khai	7
	14. Quyết đoán, có bản lĩnh đổi mới	7
	15. Lập kế hoạch hoạt động	8
	16. Tổ chức bộ máy và phát triển đội ngũ	7
	17. QL hoạt động dạy học	8
	18. QL tài chính và tài sản nhà trường	8
	19. Phát triển môi trường giáo dục	7
	20. QL hành chính	8
	21. QL công tác thi đua, khen thưởng	8
	22. Xây dựng hệ thống thông tin	7
	23. Kiểm tra, ĐG	7

* Trường Đại học Đồng Tháp

Bảng trên cho thấy: - *Những tiêu chí đạt điểm cao* (điểm 8, 9): PCCT; hiểu biết chương trình giáo dục; nghiệp vụ sư phạm; QL tài chính, cơ sở vật chất, hoạt động dạy học, thi đua, khen thưởng; - *Những tiêu chí đạt điểm thấp* (điểm 5, 6): năng lực ngoại ngữ và công nghệ thông tin; tầm nhìn chiến lược; phân tích và dự báo.

Kết quả ĐG, xếp loại 41 HT trường THPT năm học 2010-2011 theo Chuẩn HT (1) cho thấy: - *Kết quả phân loại*: có 35 HT đạt loại xuất sắc (85,4%); 6 HT đạt loại khá (14,6%); không có loại trung bình và loại kém; - *Kết quả ĐG theo từng tiêu chuẩn*: + *Tiêu chuẩn 1* (về PCCT và ĐĐNN): có 41/41 HT đạt loại xuất sắc (100%); + *Tiêu chuẩn 2* (về NLCM, NVSP): 36/41 đạt loại xuất sắc (87,8%), 5/41 đạt loại khá (12,2%); + *Tiêu chuẩn 3* (*về năng lực QL nhà trường*): có 35/41 đạt loại xuất sắc (85,4%), l6/41 loại khá (14,6%).

2. Từ số liệu trên, có thể nhận thấy:

1) Ưu điểm: Đội ngũ HT đạt chuẩn theo quy định; các HT đều đạt trình độ ĐT và phần lớn trên chuẩn ĐT; đã qua lớp BDQL giáo dục, tập huấn Chương trình liên kết Việt Nam - Singapore; có PCCT, ĐĐNN tốt; lối sống lành mạnh, giản dị, không xa hoa, lãng phí; nhiệt tình, tâm huyết với nghề nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc; luôn mong muốn nhà trường tiến bộ, đạt thành tích cao; am hiểu chương trình giáo dục với NVSP vững vàng; luôn cố gắng nâng cao trình độ QL, có kinh nghiệm thực tiễn; chấp hành tốt công tác QL tài chính của ngành; có ý thức xây dựng nếp sống văn hóa và môi trường sư phạm; một số HT trẻ mạnh dạn đổi mới trong phương pháp, cách thức QL.

2) Hạn chế: nhiều HT không đáp ứng được yêu cầu về sử dụng ngoại ngữ trong giao tiếp và nghiên cứu; lúng túng khi xây dựng kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường; một số ít HT chưa sử dụng thành thạo công nghệ thông tin trong công việc; còn tình trạng «khoán" công việc cho cấp dưới, ít chú ý kiểm tra; thiếu tính quyết đoán và bản lĩnh đổi mới; còn mang tâm lí «trông chờ" cấp trên, chưa mạnh dạn, chủ động, sáng tạo; chưa sâu sát trong công tác quản lí hành chính; thiếu những giải pháp hiệu quả trong QL dạy và học; chưa xây dựng hệ thống thông tin một cách đầy đủ, kịp thời. Theo chúng tôi, những hạn chế này xuất phát từ các nguyên nhân khách quan và chủ quan về cơ chế QL giáo dục; điều kiện tài chính; cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ QL và dạy học; điều kiện vùng miền; năng lực QL của HT,...

3) Những khó khăn trong việc ĐG theo Chuẩn HT

- *Quy trình ĐG và hồ sơ ĐG*: Để ĐG và xếp loại tương đối chính xác kết quả thực hiện các chuẩn của HT đòi hỏi sự nghiêm túc, cẩn trọng thông qua các bước của quy trình ĐG. Thực tế, việc ĐG còn mang nặng cảm tính hơn là tìm nguồn minh chứng (cán bộ, GV ngại xem các tài liệu minh chứng như: hồ sơ cá nhân của HT, hồ sơ sổ sách của nhà trường...); nhiều tiêu chí chưa thật cụ thể nên gây khó khăn trong ĐG; GV, nhân viên, các bộ phận tham gia ĐG HT còn có tâm lí 'nể nang" dẫn đến thiếu chính xác, khách quan.

- *Một số tiêu chí ĐG có tính chất «định tính"*: các cấp QL giáo dục phần lớn dựa vào hồ sơ tự ĐG của trường và kết quả kiểm tra trong năm (nếu có) để ĐG xếp loại HT. Việc xếp loại mức độ của từng tiêu chí khó thực hiện (nếu có thực hiện vẫn mang nặng về cảm tính) - ví dụ, *ở tiêu chí 10* (về năng lực ngoại ngữ): các mức độ như «biết sử dụng", «giao tiếp thông thường", «sử dụng thành thạo" sẽ khó ĐG đối với HT các trường thuộc vùng sâu, vùng xa hoặc ít có điều kiện tiếp xúc với người nước ngoài,...

3. Đề xuất biện pháp BD đội ngũ HT, PHT trường THPT tỉnh Đồng Tháp theo Chuẩn HT

1) Rà soát, ĐG thực trạng đội ngũ HT, PHT để làm căn cứ quy hoạch, kế hoạch BD theo Chuẩn HT. Theo chúng tôi, không chỉ thực trạng đội ngũ HT mà cả đội ngũ PHT hiện nay cũng cần phải được xem xét, ĐG để từ đó có kế hoạch BD theo chuẩn HT - bởi cấp phó cũng là «*viên chức lãnh đạo nhà trường*" với nhiệm vụ «*giúp cấp trưởng trong công tác QL, điều hành hoạt động của cơ sở giáo dục. Đội ngũ cấp phó cũng là nguồn cán bộ quan trọng để lựa chọn bổ dưỡng, bổ nhiệm cấp trưởng hoặc các vị trí QL giáo dục cao hơn*" và «*trên cơ sở kết quả ĐG cấp phó, cấp trưởng và cơ quan QL cấp trên chọn lựa, đưa vào quy hoạch, kế hoạch ĐT, bồi dưỡng, bổ nhiệm*" (1).

2) Tập trung BD một số năng lực, kĩ năng cần thiết đối với HT, gồm:

- *Năng lực dự báo và tầm nhìn chiến lược*. Ngành giáo dục cần tập huấn cho HT hai tiêu chí

này. HT chủ động đề xuất với lãnh đạo ngành để có kế hoạch phát triển đội ngũ HT, PHT trong nhà trường; tiến hành khảo sát, phân tích thực trạng đội ngũ cán bộ, GV của trường, có những "dự báo" về quy mô phát triển để có quy hoạch, kế hoạch ĐT, BD đội ngũ HT, PHT nhằm đảm bảo cả về số lượng và chất lượng.

- *Nghiên cứu và xác định sứ mạng, tầm nhìn, hệ giá trị của nhà trường* để định hướng cho quá trình lãnh đạo và thực hiện chức năng QL trong quá trình phát triển nhà trường; đảm bảo sự kế thừa và phát triển liên tục; hạn chế những khó khăn, thách thức; có những tiên liệu và chủ động đối phó với những tình huống có thể xảy ra; huy động mọi nguồn lực để đạt mục tiêu giáo dục của nhà trường.

3) BD nâng cao trình độ ngoại ngữ và tin học cho đội ngũ HT, PHT; phát động và duy trì phong trào học tập ngoại ngữ trong nhà trường; tạo môi trường học tập ngoại ngữ tốt; đẩy mạnh việc ứng dụng tin học trong đổi mới QL.

4) BD theo hướng đổi mới QL giáo dục: cần mở rộng đối tượng BD là các PHT theo hình thức liên kết giữa Việt Nam và Singapore (vì hiện nay chương trình này chỉ thực hiện cho các HT); tổ chức các hội thảo chuyên đề về QL giáo dục cũng như tham quan thực tế các đơn vị QL hiệu quả; nâng cao kĩ năng xây dựng kế hoạch chiến lược, kiểm định chất lượng giáo dục; xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường; tổ chức cho HT dự các lớp tập huấn về kĩ năng lãnh đạo và QL theo yêu cầu đổi mới và hội nhập; tham quan, học tập các mô hình QL tốt ở trong và ngoài nước; nâng cao ý thức, thói quen tự học, tự rèn luyện để đáp ứng yêu cầu QL sự thay đổi.

5) Cải tiến việc ĐG công tác HT: chú trọng theo dõi, phân tích hiệu quả công tác của HT, lấy «hiệu quả ĐT" làm căn cứ quan trọng ĐG, xếp loại HT; yêu cầu về trình độ về tin học, ngoại ngữ cần coi là tiêu chuẩn không thể thiếu được trong bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại HT, PHT; có cơ chế kiểm tra, ĐG việc ứng dụng, sử dụng ngoại ngữ, tin học để khuyến khích, động viên sự cố gắng học tập và trau dồi thường xuyên đối với HT; giao thêm quyền cho HT trong việc tuyển chọn nhân sự, tự chủ về tài chính, đồng thời yêu cầu trách nhiệm cao đối với HT trong việc thực hiện «lãnh đạo sự thay đổi"; nghiên cứu để cụ thể hóa một số tiêu chí có tính chất «định tính" trong Chuẩn HT nhằm ĐG tương đối chính xác năng lực HT.

6) Khảo sát nhu cầu, có những cải tiến nhằm nâng cao chất lượng chương trình ĐT, BDHT như: tăng thời lượng thực hành, thảo luận trong chương trình BD; việc xây dựng, phát triển chương trình cần dựa trên cơ sở nguyên tắc "mở" và dựa vào chuẩn HT; luôn gắn với thực tiễn, lựa chọn những nội dung thiết thực; tăng cường tính tự học, tự nghiên cứu.

• • •

Xây dựng chuẩn giáo dục là một trong những giải pháp phát triển giáo dục. Việc ban hành chuẩn HT là rất cần thiết giúp các cấp QL giáo dục làm cơ sở ĐG, xếp loại; ĐT, BDHT và bản thân HT có những căn cứ để nỗ lực phấn đấu, rèn luyện. ĐG HT theo chuẩn là vấn đề mới, cần được tiếp tục hướng dẫn, cụ thể hóa và tiếp tục nghiên cứu, đề xuất các biện pháp phát triển đội ngũ HT theo các tiêu chuẩn quy định. ❑

(1) Sở GD-ĐT Đồng Tháp. *Báo cáo kết quả đánh giá giáo viên, hiệu trưởng trường học, giám đốc Trung tâm GDTX theo chuẩn năm học 2010-2011 và kế hoạch đánh giá năm học 2011-2012* (số 147/BC-SGDĐT. TCCB), ngày 05/12/2011.

(2) Bộ GD-ĐT. *Hướng dẫn đánh giá, xếp loại phó hiệu trưởng các trường mầm non, phổ thông và phó giám đốc TTGDTX* (số 630/BGDĐT-NGCBQLGD), ngày 16/02/2012.

Tài liệu tham khảo

1. Bộ GD-ĐT. *Tài liệu bồi dưỡng hiệu trưởng trường phổ thông theo hình thức liên kết Việt Nam - Singapore*, 2009.

2. Nguyễn Kiên Trường và nhóm dịch giả. **Phương pháp lãnh đạo và quản lí nhà trường hiệu quả**. NXB *Chính trị quốc gia*, H. 2004.

SUMMARY

This article focuses on the important roles of directing and managing of high school principals by conducting preliminarily survey of the current situation of the staff of high school principals in Dong Thap province in term of meeting the standards stipulated by the MOET; analyzing the strengths and weaknesses, the difficulties in accessing the quality of the staff of high school principals according to the standards for high school principals. Basing on that, the author proposes measures to foster the satff of high school principals to meet the requirements of the standards to enhance the quality of high school eaducation in Dong Thap province.