

THỰC TRẠNG VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG QUẢN LÝ CỦA CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG HỌC

Lê Khánh Tuấn

Trường Đại học Sài Gòn
Email: lktuan88@gmail.com

Article History

Received: 02/3/2020

Accepted: 17/3/2020

Published: 20/4/2020

Keywords

Skill, management skill, management staff, school administration staff.

ABSTRACT

Similar to other professions, school administration officials should be fluent with management skills in order to accomplish the assigned tasks and responsibilities. Nowadays, in practice, the management skill of school administration staffs remains limited. By analyzing certain basic management skills along with different views from the current status, the article suggests some of the solutions to develop the management skills for school administration staffs.

1. Mở đầu

Trong đào tạo, bồi dưỡng (ĐT, BD) cán bộ quản lý (CBQL) trường học, ngoài cung cấp tri thức về quản lý (QL), việc hình thành và rèn luyện các kỹ năng quản lý (KNQL) cho người học là hết sức quan trọng. Trước yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay, việc phát triển kỹ năng (KN) tổ chức các hoạt động giáo dục cho CBQL trường học nhằm giúp họ có thể thực hành QL đạt hiệu quả trong thực tiễn sẽ càng trở nên có ý nghĩa.

KNQL là một phạm trù rộng. Trong phạm vi bài viết này, chúng tôi trình bày, khảo sát, đánh giá thực trạng về 4 nhóm KNQL được xem là quan trọng nhất đối với người CBQL trường học và đưa ra một số giải pháp phát triển KN cho CBQL trường học.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Kỹ năng quản lý của cán bộ quản lý trường học

CBQL trường học trong nghiên cứu này, chúng tôi giới hạn là hiệu trưởng (HT), phó HT cơ sở giáo dục ở các cấp học mầm non, tiểu học, trung học cơ sở (THCS) và trung học phổ thông (THPT)...

Theo nghĩa rộng, KNQL bao gồm những KN chuyên môn và KN nghề nghiệp của người QL cho phép họ QL công việc và con người một cách hiệu quả. Tùy từng cấp bậc QL, từng loại nghề nghiệp mà đưa ra các KNQL cần có, vì vậy đã có rất nhiều cách phân loại KNQL.

Trường học là đơn vị cơ sở của ngành giáo dục, thuộc cấp QL tác nghiệp, người QL rất cần những KN mang tính hành dụng, tác nghiệp trực tiếp. Đối với họ, các KNQL thuộc nhóm của người QL ở cấp chính sách và cấp chiến lược chỉ cần đạt ở mức độ phổ quát, không nên đi quá sâu. Như đã trình bày ở trên, cách lựa chọn và phân loại KNQL rất khác nhau, dưới đây, chúng tôi chỉ xem xét với 4 nhóm KNQL cơ bản.

2.1.1. Nhóm kỹ năng lãnh đạo

Theo nghĩa hẹp, lãnh đạo là quá trình tác động đến con người sao cho họ tự nguyện, nhiệt tình phấn đấu để đạt được mục tiêu chung. Đó là quá trình truyền cảm hứng, khơi dậy sự nhiệt tình, động lực của con người để họ làm việc một cách tốt nhất, nhằm đạt được các mục tiêu kế hoạch. Chính vì vậy, lãnh đạo vừa là một chức năng của quản trị, vừa là một nghệ thuật; KN lãnh đạo là không thể thiếu đối với nhà QL.

Lãnh đạo và QL tuy có sự giao thoa về nội dung nhưng cũng có sự khác nhau về mức độ. Nhìn nhận đúng vấn đề này sẽ giúp cho người xây dựng nội dung, chương trình ĐT, BD CBQL xác định chính xác chuẩn đầu ra về kiến thức, KN; đồng thời giúp CBQL xác định được mức độ cần tuân thủ của từng KN cụ thể (Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Thị Ngọc Huyền, 2014):

- Về chuẩn kiến thức, khi xây dựng chương trình ĐT, BD, CBQL cần phân biệt về mức độ khác nhau của các nhóm vấn đề sau đây để từ đó định hướng cho việc hình thành và rèn luyện các KN phù hợp:

+ Về định hướng QL các hoạt động: Việc xây dựng tầm nhìn và chiến lược để tạo ra sự thay đổi cần thiết của hoạt động nhằm đạt đến mục tiêu QL - nghiêng nhiều về lãnh đạo; trong khi việc lập kế hoạch nhằm đạt được kết quả cụ thể trong từng thời kỳ và phân bổ nguồn lực để thực hiện kế hoạch đó - lại nghiêng về QL. Tuy cả hai hoạt động này cùng nằm trong cùng chức năng kế hoạch hóa của QL, nhưng mức độ tuân thủ của KN của người QL đối với từng hoạt động có khác nhau.

+ Về sắp xếp, điều hành hoạt động: Trong khi lãnh đạo hướng đến xây dựng văn hóa và giá trị, giúp mọi người phát triển, xoá bỏ các rào cản, hạn chế thì QL lại tập trung nhiều cho tổ chức bộ máy nhân sự, chỉ đạo, kiểm soát trực tiếp, xây dựng quy trình, thủ tục triển khai. Ở đây KNQL cần sự chi tiết, cụ thể hơn KN lãnh đạo.

+ Về mối quan hệ: Lãnh đạo nghiêng nhiều về sự cảm hoá từ sự tín nhiệm cá nhân, cần các KN của “thủ lĩnh”; trong khi QL sử dụng nhiều quyền lực từ vị trí pháp lí của nhà QL, cần các KN của người “thủ trưởng”.

+ Về phẩm chất cá nhân: Nhà lãnh đạo cần có tư duy cởi mở, biết lắng nghe, sự cảm hoá, trong khi nhà QL cần có tư duy chuyên gia, cần trọng trong nói năng, giao tiếp và luôn có sự tuân thủ của người bị QL. Sự khác biệt này cũng dẫn đến mức độ thuần thực khác nhau giữa các KN cần có.

+ Về kết quả cuối cùng: Lãnh đạo tạo ra sự thay đổi, QL duy trì sự ổn định; nên KN tiếp cận cũng phải khác nhau.

- Về chuẩn KN, mặc dù trường học là cấp tác nghiệp, người CBQL vẫn phải thực hiện cả hai chức năng quản trị là lãnh đạo và QL. Trong khi QL đi trực tiếp vào từng vấn đề, cần các KN thao tác cụ thể, trực tiếp thì lãnh đạo ở “tầm chung” hơn, mang tính nghệ thuật nhiều hơn là đi vào thao tác, kĩ xảo. Năng lực của người CBQL trường học là sự tổng hoà của cả KNQL và KN lãnh đạo. Trong đó, nhóm các KN lãnh đạo bao gồm: - Sáng tạo, nhạy bén với sự thay đổi của tình hình; - KN tạo động lực và lôi kéo để cán bộ, nhân viên, giáo viên (GV) làm việc tốt hơn; - KNQL thời gian; - KN triển khai, tổ chức cho cán bộ, GV thực hiện công việc; - KN ra quyết định QL; - KN kiểm tra, đánh giá.

2.1.2. Nhóm kĩ năng kế hoạch hoá

Kế hoạch hoá là chức năng đầu tiên và quan trọng nhất của nhà QL. Kế hoạch quyết định sự toàn diện, đầy đủ và nhất quán trong triển khai một hoạt động, tạo ra sự chủ động và là điều kiện đảm bảo sự phát triển bền vững của nhà trường. Kế hoạch hoá bao gồm xác định tầm nhìn chiến lược, định hướng quy hoạch dài hạn và lập kế hoạch hoạt động trong từng thời kì. CBQL không thành thạo các KN kế hoạch hoá thì khó có thể dẫn dắt nhà trường hay nhóm thực hiện công việc do mình được giao đúng đầu đạt đến hiệu quả tốt nhất. Những KN cụ thể trong nhóm này cần phát triển cho CBQL trường học là: - KN nắm bắt, xử lí thông tin, QL số liệu và đánh giá vấn đề; - KN thấu hiểu nghề GV, thấu hiểu các hoạt động của nhà trường; - KN cảm nhận liên tục về các sự kiện của nhà trường, của giáo dục; - KN phân tích thực trạng, dự báo tình hình và giải quyết vấn đề; - KN lập kế hoạch (KN xác định mục tiêu, chỉ tiêu; xây dựng biện pháp/giải pháp thực hiện; KN phân công, phân cấp thực hiện và kiểm tra, giám sát, đánh giá trong văn bản kế hoạch được xây dựng của từng hoạt động).

2.1.3. Nhóm kĩ năng giải quyết vấn đề

Quá trình giải quyết vấn đề có thể được tiến hành thông qua việc nhận diện, tìm nguyên nhân, phân loại, từ đó tìm và lựa chọn biện pháp/giải pháp tối ưu để giải quyết. KN giải quyết vấn đề gồm: - KN quan sát, phát hiện vấn đề; - Phân tích, xác định nguyên nhân; xử lí các vấn đề đặt ra của nhà trường; - KN đặt câu hỏi, nêu vấn đề trong các hoạt động (để nghe được ý kiến của nhiều người, của người tài; từ đó đi đến quyết định hướng giải quyết vấn đề).

2.1.4. Nhóm kĩ năng giao tiếp

Trong xã hội phát triển, KN giao tiếp ngày càng được coi trọng, CBQL nhà trường phải xử lí rất nhiều mối quan hệ; vì vậy, KN giao tiếp càng trở nên quan trọng hơn. KN giao tiếp thể hiện cả trong văn nói và văn viết, thể hiện phong cách sự phạm của người CBQL trong môi trường văn hoá rất đặc trưng của trường học. CBQL phải biết cách gây ấn tượng bằng giọng nói, ngôn ngữ (bao gồm cả ngôn ngữ cơ thể - body language) và cách diễn đạt dễ hiểu, thuyết phục. KN giao tiếp có: - KN chào hỏi, tạm biệt khi làm việc với người ngoài và với cán bộ, GV; - KN lắng nghe, hiểu và tiếp thu ý kiến người khác; - KN kiểm soát cảm xúc bản thân trước các vấn đề của trường học; - KN nói chuyện, thuyết trình trước mọi người; - KN tìm điểm chung của mọi người và tôn trọng sự khác biệt của từng người; - KN khen ngợi, động viên và phê bình người khác.

2.2. Thực trạng kĩ năng quản lí của cán bộ quản lí nhà trường

Với việc lựa chọn 4 nhóm KNQL như đã nêu ở trên, chúng tôi đã thực hiện một cuộc khảo sát trên 349 khách thể là GV các trường mầm non, phổ thông thuộc các tỉnh/thành phố: Thành phố Hồ Chí Minh (102 người), Đắk Nông (28 người), Vĩnh Long (25 người), Đồng Tháp (40 người), Bình Định (30 người), Cần Thơ (45 người), Tây Ninh (23 người), Kiên Giang (36 người) và Lâm Đồng (20 người). Việc khảo sát được thực hiện thông qua phiếu hỏi, phát trực tiếp tại các địa phương vào tháng 12/2019.

Kết quả cuộc khảo sát đã được sử dụng cho đánh giá chung về quản trị trường học. Ở đây, chúng tôi xem xét về các KNQL thu thập, xử lí theo phương pháp toán - thống kê để đánh giá về KNQL, đúng với cách phân loại KNQL xác định như trên khác. Câu hỏi nêu trực tiếp về mức độ đầy đủ hay không đầy đủ đối với các KNQL của HT. Các mức đánh giá được tính theo tỉ lệ % số người chọn, điểm trung bình (ĐTB) tính trên cơ sở mức cao nhất là 4 và thấp nhất là 1.

Trong quá trình triển khai khảo sát, để có kết quả khách quan, chúng tôi đề nghị GV đánh giá thông qua quan sát các hành vi QL của HT các trường tại địa phương, trong đó có HT trường mình, từ đó đưa ra kết quả đánh giá cho từng KNQL của HT trường học nói chung (tránh đánh giá cấp trên trực tiếp của GV).

2.2.1. Thực trạng về kỹ năng lãnh đạo của hiệu trưởng nhà trường

Bảng 1. Kết quả đánh giá về KN lãnh đạo của HT

TT	Kỹ năng	Hiện trạng				
		Rất đủ	Khá đủ	Còn thiếu	Chưa có	ĐTB
1	KN sáng tạo, nhạy bén với sự thay đổi của tình hình	35,8	49,6	14,0	0,6	3,21
2	KN tạo áp lực và lôi kéo để cán bộ, nhân viên, GV làm việc tốt	46,8	42,9	8,9	1,4	3,35
3	KNQL thời gian	43,2	49,9	6,9	0,0	3,36
4	KN triển khai, tổ chức thực hiện công việc	63,6	32,4	3,7	0,3	3,59
5	KN ra quyết định QL	65,6	31,2	2,6	0,6	3,61
6	KN kiểm tra, đánh giá	53,0	42,7	4,0	0,3	3,48

Bảng 1 cho thấy, các KN được đánh giá cao là ra quyết định QL (65,6% số người cho là rất đủ, ĐTB=3,61); tổ chức thực hiện kế hoạch (63,6% số người cho là rất đủ, ĐTB=3,59); kiểm tra, đánh giá (53% số người cho là rất đủ, ĐTB=3,48). Hai KN được đánh giá thấp là sự sáng tạo, nhạy bén với thay đổi của tình hình (chỉ 35,8% số người cho là rất đủ, 14,6% cho là thiếu và chưa có, ĐTB=3,21) và KN tạo áp lực, lôi kéo cán bộ, GV thực hiện (10,3% số người cho là thiếu và chưa có, ĐTB=3,35).

2.2.2. Thực trạng về kỹ năng kế hoạch hoá các hoạt động

Bảng 2. Kết quả đánh giá về KN kế hoạch hoá của HT

TT	Kỹ năng	Hiện trạng				
		Rất đủ	Khá đủ	Còn thiếu	Chưa có	ĐTB
1	KN nắm bắt, xử lý thông tin, số liệu và đánh giá	55,2	34,4	9,5	0,9	3,45
2	KN thấu hiểu nghề GV, thấu hiểu hoạt động của nhà trường	58,2	29,2	12,3	0,3	3,45
3	KN cảm nhận liên tục về các sự kiện giáo dục	54,8	28,9	16,0	0,3	3,38
4	KN phân tích thực trạng, dự báo và giải quyết vấn đề	40,7	52,1	6,9	0,3	3,33
5	KN lập kế hoạch (xác định mục tiêu/chỉ tiêu; xây dựng biện pháp/giải pháp; KN phân công, phân cấp thực hiện và kiểm tra, giám sát, đánh giá trong văn bản kế hoạch được xây dựng của từng hoạt động)	64,7	30,7	4,6	0,0	3,60

Bảng 2 cho thấy, KN được đánh giá cao hơn hẳn là lập kế hoạch, gồm: Xác định mục tiêu/chỉ tiêu; xây dựng biện pháp/giải pháp; KN phân công, phân cấp thực hiện và kiểm tra, giám sát, đánh giá trong văn bản kế hoạch được xây dựng của từng hoạt động (95,4% cho rằng là rất đủ và khá đủ, ĐTB=3,6). Các KN được đánh giá thấp là: Phân tích thực trạng, dự báo tình hình và xử lý vấn đề (có 7,2% còn thiếu/chưa có, ĐTB=3,33) và KN cảm nhận liên tục về các sự kiện (16,3% cho là còn thiếu/chưa có, ĐTB= 3,38).

Khi được hỏi thêm về sự nhìn nhận thế nào khi kết quả đánh giá chung rất khả quan, một số GV cho rằng lập kế hoạch là nội dung được tập huấn, hướng dẫn nhiều nên hầu hết HT nắm và triển khai xây dựng kế hoạch tốt. Tuy nhiên, kế hoạch nhà trường hiện nay rất hình thức, vì vậy việc phân tích thực trạng, sự nhìn nhận để giải quyết vấn đề trong từng tình huống kế hoạch lại không tốt, thiếu nhạy bén.

2.2.3. Thực trạng về kỹ năng giải quyết vấn đề

Bảng 3. Kết quả đánh giá về KN giải quyết vấn đề của HT

TT	Kỹ năng	Hiện trạng				
		Rất đủ	Khá đủ	Còn thiếu	Chưa có	ĐTB
1	KN quan sát, phát hiện vấn đề	52,4	38,4	8,9	0,3	3,43
2	KN phân tích, xác định nguyên nhân; xử lý các vấn đề đặt ra của nhà trường	36,4	56,7	6,9	0,0	3,29
3	KN đặt câu hỏi, nêu vấn đề trong các hoạt động (để nghe được ý kiến của nhiều người, của người tài; từ đó đi đến quyết định hướng giải quyết vấn đề)	46,6	44,1	8,1	1,2	3,36

Bảng 3 cho thấy, KN quan sát, phát hiện vấn đề trong quá trình QL của HT được đánh giá tốt (90,8% ý kiến cho là đủ, ĐTB 3,43). Trong khi đó, KN phân tích, xác định nguyên nhân để xử lý vấn đề được đánh giá thấp (36,4% cho là rất đủ, 6,9% cho là thiếu, ĐTB=3,29).

2.2.4. Thực trạng về kỹ năng giao tiếp

Bảng 4. Kết quả đánh giá về KN giao tiếp của HT

TT	Kỹ năng	Hiện trạng				
		Rất đủ	Khá đủ	Còn thiếu	Chưa có	ĐTB
1	KN chào hỏi, tạm biệt khi làm việc với mọi người	65,6	28,1	6,3	0,0	3,59
2	KN lắng nghe, hiểu và tiếp thu ý kiến người khác	54,2	35,5	10,3	0,0	3,43
3	KN kiểm soát cảm xúc bản thân trước các vấn đề	46,4	41,3	12,3	0,0	3,34
4	KN nói chuyện, thuyết trình trước mọi người	60,6	30,7	8,1	0,6	3,51
5	KN tìm điểm chung của mọi người và tôn trọng sự khác biệt của từng người	33,2	49,9	16,9	0,0	3,16
6	KN khen ngợi, động viên và phê bình người khác	57,6	31,2	11,2	0,0	3,46

Bảng 4 cho thấy, sự phản ánh khá chính xác về thứ bậc trong đánh giá về các KN giao tiếp. HT là người được đào tạo từ sư phạm, được rèn giũa về tác phong sư phạm, do vậy các KN được đánh giá cao là: Chào hỏi, tạm biệt khi giao tiếp (93,7% cho rằng đủ đến rất đủ, ĐTB=3,59); nói chuyện, thuyết trình trước mọi người (ĐTB=3,51), tuy cá biệt vẫn còn những người yếu (0,6% cho rằng chưa có). KN tìm kiếm điểm chung của mọi người và tôn trọng sự khác biệt của từng người được đánh giá thấp (có 16,9% cho rằng còn thiếu, ĐTB= 3,16).

2.2.5. Đánh giá chung về thực trạng

Qua nghiên cứu thực tiễn và nghe ý kiến trực tiếp từ GV, chúng tôi cho rằng kết quả trên là sự nhìn nhận khả quan của GV đối với HT của họ. Loại trừ yếu tố chưa khách quan khi trả lời phiếu hỏi, nhiều GV nghiêng về đánh giá kiến thức, chưa chú trọng đến KN, năng lực thực hành trong thực tế. Từ đó, có thể đưa ra các nhận định:

- Các chương trình ĐT, BD những năm qua đã cung cấp cho đội ngũ HT trường mầm non, phổ thông hệ thống các kiến thức, KN về QL trường học tương đối toàn diện và đầy đủ. Tuy nhiên, các kiến thức, KN mà HT được trang bị vẫn còn dừng lại ở nhận thức, sự thể hiện thành năng lực trong các hành vi QL cụ thể thì chưa tốt. Nói cách khác, nội dung chương trình ĐT, BD CBQL trường học có thể đã tốt, nhưng việc rèn luyện KN thực hành thì cần phải được cải thiện.

- Đi vào các KN cụ thể trong 4 nhóm KNQL được xem xét, nhận thấy:

+ Nhóm KN lãnh đạo: KN sáng tạo, nhạy bén với sự thay đổi của tình hình; KN tạo áp lực và lôi kéo để cán bộ, nhân viên, GV làm việc được đánh giá thấp hơn các KN khác. Xét cho cùng, nhược điểm này xuất phát chủ yếu từ việc nhìn nhận vấn đề, khả năng QL sự thay đổi và quản trị đội ngũ.

+ Nhóm KN kế hoạch hoá: Lí luận về xác định tầm nhìn, mục tiêu, chỉ tiêu và xây dựng biện pháp/giải pháp thực hiện kế hoạch đa số HT nhận thức tốt. Tuy nhiên, KN nắm bắt, xử lý thông tin, QL số liệu và đánh giá vấn đề; việc cảm nhận liên tục về các sự kiện của nhà trường, của giáo dục và KN phân tích thực trạng, dự báo tình hình được đánh giá thấp hơn. Theo dõi của chúng tôi qua thảo luận tại các lớp ĐT, BD về QL giáo dục cũng khẳng định điều đó.

+ Nhóm KN giải quyết vấn đề: KN phân tích, xác định nguyên nhân để xử lý vấn đề được đánh giá thấp là phù hợp với nhận định đối ở hai nhóm KN trên (các KN mang tính công cụ cho QL còn yếu). Điều này là nhất quán, vì xét về vai trò thì KN này chính là đề hỗ trợ cho KN lãnh đạo và KN kế hoạch hoá.

+ Nhóm KN giao tiếp: KN tìm kiếm điểm chung của mọi người và tôn trọng sự khác biệt của từng người bị đánh giá thấp nhất, có thể phản ánh tình trạng dân chủ trong QL trường học chưa tốt; ý kiến GV chưa được lắng nghe, GV chưa được phát triển với tư cách là những cá nhân, tính “cào bằng” trong QL vẫn còn phổ biến.

- Nguyên nhân thực trạng có thể nhìn nhận từ các yếu tố:

+ Quá trình ĐT, BD nặng về truyền thụ lí thuyết; thiếu và yếu về thực hành, ứng dụng và phát triển năng lực của CBQL.

- Một số hoạt động trong nhà trường chưa thực sự là thước đo về KN của HT, ví dụ: Kế hoạch vẫn còn hình thức, chiếu lệ, tốt/xấu khó phân định; vấn đề đánh giá trách nhiệm của người đứng đầu, môi trường tự chủ chưa đầy đủ... Đây là nhóm vấn đề làm giảm sự thúc ép sự tự thân phải rèn luyện KNQL của người CBQL.

+ Ý thức tự học, tự rèn luyện của một số CBQL chưa cao.

2.3. Khuyến nghị giải pháp phát triển kỹ năng cho cán bộ quản lý trường học

2.3.1. Hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục

- Rà soát, cắt giảm nội dung lý thuyết theo nguyên tắc tích hợp nội dung các chương trình ĐT, BD CBQL (chương trình chuyên ngành, chương trình chính trị, hành chính... ở tất cả các trình độ) đảm bảo để nội dung không bị trùng lặp, giảm tải tối đa thời lượng học lý thuyết. Chấm dứt tình trạng người học buộc phải học đi học lại cùng một môn học khi theo học các chương trình ĐT, BD khác nhau, từ đó tăng thời lượng cho các tiết thực hành, rèn luyện KNQL.

- Xây dựng, đưa vào nội dung ĐT, BD CBQL nhiều bài tập tình huống QL, giúp người học đóng vai, xử lý các tình huống như thật; giúp họ rèn giữa KNQL.

- Bên cạnh tích hợp nội dung các chương trình ĐT, BD, cần mạnh dạn cắt bỏ những môn học ít ý nghĩa trực tiếp, bổ sung chọn lọc một số môn học để đáp ứng yêu cầu của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0.

2.3.2. Đổi mới phương pháp đào tạo, bồi dưỡng

- Tăng cường dạy học theo tiếp cận năng lực người học. Dạy cách làm, cách ứng dụng cụ thể vào từng tình huống thực tiễn.

- Tổ chức các lớp ĐT, BD phân hoá theo từng đối tượng CBQL đúng với chức năng, nhiệm vụ họ đang đảm nhận; không gộp chung một cách hình thức kiểu như bồi dưỡng về QL tài chính gộp chung chủ tài khoản với kế toán, vì làm như vậy, nội dung không thể đi sâu cho đối tượng nào và cả hai bên đều không hứng thú, hiệu quả kém.

- Tăng cường các tiết trao đổi, hội thảo, tranh luận với CBQL trường học giỏi về cách giải quyết các vấn đề đặt ra trong thực tiễn.

2.3.3. Đổi mới cơ chế, chính sách về đào tạo, bồi dưỡng và đảm bảo phương tiện, kinh phí cho các lớp đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục

- Lựa chọn kĩ và chỉ tổ chức lớp ĐT, BD chuyên sâu cho những CBQL khi họ đang hoặc chắc chắn sẽ đảm nhận nhiệm vụ QL cần ĐT, BD. Các lớp chứng chỉ để đáp ứng chuẩn CBQL chỉ nên xem là điều kiện cần.

- Thay đổi đánh giá CBQL hàng năm, gắn đánh giá con người với kết quả công việc một cách thực chất. CBQL thực hành tốt, hiệu quả các nhiệm vụ mới được xem là hoàn thành nhiệm vụ. Đánh giá dựa vào thực lực cá nhân, CBQL giỏi chỉ khi có kiến thức và KNQL tốt, nhằm khắc phục được tình trạng CBQL đi học chỉ hướng đến có bằng/chứng chỉ mà không quan tâm đến kiến thức, KN.

- Dành đủ thời gian và có chế độ kinh phí (mua tài liệu, đi đường...) cho QL giáo dục được gửi đi ĐT, BD; gắn kết quả ĐT, BD với nhiệm vụ chính của họ, tránh tình trạng không chuyên tâm vào học tập, phải bỏ học do trùng lịch làm việc ở trường.

- Tăng quyền tự chủ trường học, đổi mới phân công, phân cấp QL giáo dục để làm rõ nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm của từng cấp bậc QL ở trường học, đề cao trách nhiệm người đứng đầu đối với từng công việc... buộc CBQL phải rèn luyện KNQL mới hoàn thành được nhiệm vụ, từ đó nâng cao ý thức tự học, tự rèn luyện của họ.

- Đảm bảo cơ sở vật chất, thiết bị dạy học và kinh phí ĐT, BD cho các cơ sở ĐT, BD CBQL giáo dục đủ để thực hiện các hoạt động đổi mới như đã khuyến nghị ở trên.

3. Kết luận

KNQL có tầm quan trọng đặc biệt đối với việc thực thi nhiệm vụ của người CBQL trường học. Hiện nay, KNQL của CBQL trường học ở cấp mầm non, phổ thông vẫn còn nhiều bất cập. Đổi mới hoạt động ĐT, BD để rèn luyện KNQL cho CBQL giáo dục là rất cấp thiết. Hi vọng, những ý kiến từ bài viết sẽ góp thêm những góc nhìn về đổi mới hoạt động ĐT, BD CBQL giáo dục nói chung và CBQL trường học nói riêng.

Tài liệu tham khảo

Bộ GD-ĐT (2019). *Thông tư số 18/2019/TT-BGDĐT ngày 01/11/2019 ban hành chương trình bồi dưỡng thường xuyên cho cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông*.

Đoàn Thị Thu Hà - Nguyễn Thị Ngọc Huyền (đồng chủ biên, 2014). *Giáo trình quản trị học*. NXB Giao thông vận tải.

Lê Khánh Tuấn (2019). *Phát triển đội ngũ giáo viên trước yêu cầu đổi mới chương trình giáo dục phổ thông*. NXB Đại học Huế.

Lê Khánh Tuấn (2019, tái bản lần 2). *Dự báo và kế hoạch hoá trong quản lý giáo dục*. NXB Giáo dục Việt Nam.

Nguyễn Xuân Điền (chủ biên) - Đỗ Công Nông - Lê Xuân Đại (2014). *Giáo trình quản trị học*. NXB Tài chính.

Thủ tướng Chính phủ (2015). *Đề án đổi mới chương trình, sách giáo khoa giáo dục phổ thông (ban hành kèm theo Quyết định số 404/QĐ-TTg ngày 27/3/2015)*.

Trần Kim Dung (2018). *Quản trị nguồn nhân lực*. NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.