

GIẢI PHÁP BỒI DƯỠNG NÂNG CAO NĂNG LỰC CHO CÁN BỘ QUẢN LÝ GIÁO DỤC ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CỦA THỜI KÌ HỘI NHẬP

PGS. TS. Ngô Quang Sơn

Bộ Giáo dục và Đào tạo

TS. Nguyễn Thị Kim Thành

Đại học Giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội

I. Năng lực của người cán bộ quản lý giáo dục

Sau khi đã đạt được một trình độ đào tạo nào đó, bất kì ai muốn luôn luôn làm tốt công việc của mình đều cần phải được bồi dưỡng, tự bồi dưỡng kiến thức chuyên môn hoặc nghiệp vụ để đáp ứng yêu cầu công việc ở một vị trí công tác mới đáp ứng những yêu cầu mới. Công tác bồi dưỡng nguồn nhân lực luôn có vị trí quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực ở bất kì tổ chức nào.

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, giáo dục Việt Nam đang có những biến đổi sâu sắc không chỉ ở nội dung, chương trình và phương pháp dạy học mà quan trọng hơn là ở trong phương thức, cách tiến hành giáo dục. Việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục (CB QLGD) nói chung và cán bộ quản lý nhà trường nói riêng, cần phải chú ý đến ba yếu tố: số lượng, cơ cấu và chất lượng; trong đó năng lực quản lý là bộ phận có tầm quan trọng đặc biệt.

Đội ngũ CBQL trường học hầu hết đều được đào tạo lần đầu ở trong một lĩnh vực chuyên môn, ngành nghề nhất định, sau một thời gian công tác được bổ nhiệm làm CBQL. Có nhiều CBQL nhà trường chưa qua đào tạo, bồi dưỡng về lý luận và nghiệp vụ QLGD nói chung, QLNT nói riêng. Đa số CBQL thực hiện nhiệm vụ QL chủ yếu dựa vào NL sẵn có hoặc kinh nghiệm thu lượm được qua tự học hỏi,

trải nghiệm thực tế. Việc đào tạo tiếp tục, bồi dưỡng cập nhật, nâng cao về lí luận nghiệp vụ QL và NLQL cho đội ngũ CBQL trường học là hết sức cần thiết.

Năng lực quản lí (NLQL) là một tổ hợp các thuộc tính tâm lí cá nhân phức tạp của chủ thể QL phù hợp với các yêu cầu của hoạt động QL và bảo đảm cho hoạt động QL đạt hiệu quả. NLQL là khả năng của chủ thể QL trong việc thực hiện những nhiệm vụ, công việc và giải quyết những tình huống nảy sinh trong hoạt động QL, đảm bảo cho tổ chức đạt mục tiêu đặt ra. NL là những điều kiện cơ bản, cần thiết của người CBQL để QL tốt nhà trường. CBQL cần có nghệ thuật QL thể hiện nét riêng của từng người.

Hệ thống những NL của người CBQL nhà trường theo cách tiếp cận của R.Katz bao gồm 3 nhóm:

1.Nhóm năng lực chuyên môn (NLCM) bao gồm các năng lực cụ thể:

- Năng lực chuyên môn (NLCM): CBQL nhà trường phải có kiến thức, kĩ năng và thái độ phù hợp với lĩnh vực chuyên môn theo những ngành nghề mà nhà trường đang đào tạo.

- Năng lực chuyên môn hỗ trợ (NLCMHT): CBQL nhà trường phải có kiến thức, kĩ năng và thái độ phù hợp trong những lĩnh vực hỗ trợ họ trong việc quản lí và điều hành một nhà trường hoạt động có hiệu quả

- Năng lực chuyên môn về quản lí (NLCMVQL): CBQL nhà trường phải có những kiến thức, kĩ năng và thái độ phù hợp trong khi thực hiện các nội dung quản lí cụ thể của nhà trường như: quản lí đào tạo, quản lí tài chính, quản lí cơ sở vật chất thiết bị...

2.Nhóm năng lực quan hệ con người (NLQHCHN) bao gồm các năng lực cụ thể sau:

- Năng lực quan hệ cá nhân (NLQHCHN) là những kiến thức, kĩ năng và thái độ phù hợp trong lĩnh vực hành vi, giá trị, nhân cách, tình cảm và động cơ cá nhân, kích lệ xác định thiên hướng và nhu cầu cá nhân, thuyết phục khi trình bày, lắng nghe...

- Năng lực quan hệ với nhóm và các tổ chức khác (NLQHVN&CTCK) là những kiến thức, kỹ năng trong việc phối hợp làm việc, thúc đẩy những sự thay đổi trong nhà trường.

3.Nhóm năng lực khái quát (NLKQ) bao gồm những năng lực cụ thể sau:

- Năng lực khái quát dài hạn, trung hạn (NLKQDH&TH) là năng lực tổng hợp, phân tích và vạch ra phương hướng kế hoạch chiến lược phát triển cho nhà trường trong 5-10 năm

- Năng lực khái quát và cập nhật (NLKQ&CN) là năng lực khái quát hóa và cập nhật những biến đổi của môi trường bên ngoài có thể tác động lớn đến sự hoạt động của nhà trường về các lĩnh vực khác nhau

II.Một số đặc điểm trong dạy học ở các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ QLGD hiện nay

1. Đặc điểm của học viên

Đối tượng học viên người lớn của các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ QLGD là đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục đương chức hoặc kế cận (chủ yếu là đối tượng đương chức). Về mặt tâm lý nhận thức, dạy học đối với cán bộ QLGD là dạy học cho người lớn. Việc đi học của học viên người lớn có một số đặc điểm cơ bản sau:

- Người lớn có động cơ học tập rõ ràng

Học tập cho ngày hôm nay:

+ để giải quyết các vấn đề hiện tại của cuộc sống

+ có thêm kiến thức mới, cập nhật, làm việc có hiệu quả hơn

+ mở rộng giao tiếp với xã hội, cộng đồng

...

- Người lớn đi học thường gặp các trở ngại sau: Có nhiều lỗ hổng kiến thức, kiến thức không hệ thống. Có ít thời gian dành cho việc học tập (lao động, công tác là hoạt động chủ đạo thứ 1, học tập là hoạt động chủ đạo thứ 2), nhận thức chậm, ngại học lý thuyết, hay sợ thất bại, sợ học kém...

- Người lớn sẽ học tốt nhất khi: Người lớn sẽ học tập một cách tự giác khi việc học đáp ứng nhu cầu; học qua thực hành; học qua giải quyết những vấn đề thực tế; học qua trải nghiệm; học tốt nhất trong một hoàn cảnh phù hợp; phương pháp giảng dạy của giáo viên đa dạng phong phú...

2.Đặc điểm của chương trình và tài liệu

Do chức năng và nhiệm vụ, các chương trình và tài liệu dạy học ở các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ QLGD có một số đặc thù riêng:

a) Chương trình dạy học trong các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ QLGD

- Chương trình đào tạo: các chương trình này là chương trình đào tạo độc lập và chương trình liên kết đào tạo. Chương trình chính qui, dài hạn trong 2,5 tháng (450 tiết, 10 tuần học)

- Chương trình bồi dưỡng: Đây là loại chương trình chủ yếu được thực hiện tại các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ QLGD. Hiện nay có các loại chương trình bồi dưỡng ngắn hạn: 1 tháng, 2 tuần, 1 tuần:

+ Chương trình bồi dưỡng cơ bản: các chương trình này được xây dựng một cách hệ thống bao gồm các học phần về lý luận chính trị (quan điểm, nhận thức, đường lối, chính sách...), lý luận về khoa học quản lý, nghiệp vụ quản lý...

+ Chương trình bồi dưỡng cập nhật và nâng cao: các chương trình này thường được thiết kế để bồi dưỡng về một lĩnh vực quản lý giáo dục, một chuyên đề cụ thể. Hiện nay có các loại chương trình bồi dưỡng ngắn hạn mang nặng tính kỹ năng. Ví dụ có các chương trình bồi dưỡng: “Nâng cao năng lực quản lý tài chính”, “Nâng cao năng lực quản lý đào tạo”...Nhưng hiện nay cũng chưa có một chương trình nào đi sâu vào bồi dưỡng kỹ năng quản lý dạy học ở các trường phổ thông, kỹ năng vận động cộng đồng, chương trình bồi dưỡng cho cán bộ QLGD các trường dân lập, tư thục...

Hiện nay ở một số cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ QLGD, người ta thiết kế mô đun hoá nội dung dạy học (Mô đun dạy học) theo hai cách: Mô đun hoá chương trình dạy học (chương trình đào tạo, bồi dưỡng) và mô đun hoá tài liệu dạy học (thiết kế tài liệu dạy học theo phương pháp mô đun). Với nhu cầu học tập

liên tục, học suốt đời người ta cần thiết kể ra những hệ dạy học có khả năng cung cấp cho người học những cơ hội có thể học lên tùy theo nhịp độ cá nhân, được cá thể hoá và phân hoá cao độ, vừa mềm dẻo vừa đa dạng. Những hệ dạy học này cho phép người học có thể học theo hình thức tự chọn (tự chọn nội dung học, tự chọn thời điểm học tập, tự chọn trình độ đào tạo...). Tiếp cận theo mô đun dạy học chính là đáp ứng dạy học theo nhu cầu xã hội.

Tổ chức biên soạn nội dung dạy học theo phương pháp mô đun nhằm làm cho chương trình đào tạo, bồi dưỡng trở nên mềm dẻo hơn, thích hợp hơn với việc tổ chức học tập vừa đa dạng, vừa luôn biến động, thay đổi.

Mô đun dạy học là đơn vị chương trình dạy học tương đối độc lập, được cấu trúc một cách đặc biệt nhằm phục vụ cho người học và chứa đựng mục tiêu dạy học, nội dung dạy học, phương pháp dạy học và hệ thống công cụ đánh giá kết quả học viên lĩnh hội được, gắn bó chặt chẽ với nhau thành một thể hoàn chỉnh.

Mô đun dạy học có 4 đặc trưng cơ bản:

- bao gồm một tập hợp những tình huống dạy học, được tổ chức xoay quanh một chủ đề cụ thể
- được định hướng bởi hệ thống mục tiêu dạy học, được xác định cụ thể và đo lường được
- chứa đựng hệ thống những trắc nghiệm điều khiển quá trình dạy học, đảm bảo thống nhất các hoạt động dạy học và kiểm tra đánh giá
- phải có khả năng thích nghi tốt với những hệ dạy học phân hoá, cá thể hoá

Mỗi mô đun dạy học có tính độc lập tương đối không gắn quá chặt chẽ với các nội dung của mô đun ở trước nó và nội dung của mô đun ở sau nó.

Hiện nay, đang tồn tại hai loại thiết kế trong các chương trình dạy học :

- Thiết kế theo môn học: theo truyền thống, người ta thường thiết kế chương trình dạy học theo các môn học, theo cấu trúc môn học
- Thiết kế theo mô đun: người ta thiết kế chương trình dạy học theo mô đun. Mỗi mô đun là sự tích hợp của nhiều lĩnh vực khoa học, ở nhiều mức độ khác

nhau cùng hướng tới một mục tiêu rõ rệt và thường là một thao tác nghề nghiệp để giải quyết được một công việc nào đấy.

b) Tài liệu dạy học

- Trước đây do nhiều yếu tố khác nhau: quản lý, thói quen, điều kiện...phần lớn các tài liệu dạy học ở các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ QLGD được biên soạn với mục đích truyền thụ kiến thức.

Trong những năm qua, mặc dù các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ QLGD đã có nhiều cố gắng trong việc đổi mới nội dung và phương pháp huấn luyện nhưng chưa thể hiện được rõ nét tính hiện đại, và tính chuyên nghiệp trong nội dung chương trình đào tạo, bồi dưỡng; hình thức cũng như phương pháp huấn luyện. Với các nội dung bồi dưỡng còn mang nặng tính lí thuyết, hạn chế tính tác nghiệp, cùng với phương pháp dạy học và đánh giá còn mang nặng màu sắc truyền thống, cổ điển thì không thể đáp ứng với yêu cầu bồi dưỡng một cách chuyên nghiệp, đáp ứng nhu cầu hội nhập cho cán bộ QLGD như các Nghị quyết của Đảng và Chính phủ đã đề ra.

Đội ngũ những người làm công tác bồi dưỡng cán bộ QLGD đã có nhiệt tình, đủ trình độ chuẩn về bằng cấp đào tạo theo cấp học/ bậc học nhưng lại chưa đáp ứng đủ trình độ chuẩn về khoa học QLGD. Khoa học quản lí giáo dục ở nước ta vẫn đang còn là ngành khoa học trẻ và là khoa học tích hợp nên công tác bồi dưỡng, xây dựng đội ngũ giảng viên làm công tác bồi dưỡng cán bộ QLGD là một nhu cầu cấp thiết, cần phải có chiến lược và mục tiêu cho từng giai đoạn cụ thể.

III. Giải pháp tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực cho cán bộ quản lý giáo dục ở các cấp

1. Cần đầu tư thích đáng cho việc đổi mới nội dung, chương trình bồi dưỡng cán bộ QLGD

- Việc đầu tư thích đáng cho việc đổi mới nội dung, chương trình bồi dưỡng cán bộ QLGD đáp ứng yêu cầu về trình độ cán bộ QLGD các cấp học và đáp ứng nhu cầu của các loại hình trường (công lập, dân lập, tư thục) phục vụ đắc lực cho công

cuộc đổi mới giáo dục hiện nay theo hướng tăng thời gian cho phần thực hành, tác nghiệp, nhưng các giáo trình lại được viết rất kĩ cho phần lí thuyết để người học có thể tự học phần lí thuyết này. Để đáp ứng được mục tiêu như thế, nên cấu trúc lại chương trình theo học phần hoặc theo Mô đun để tạo điều kiện thuận lợi cho việc tổ chức bồi dưỡng và người học.

- Hiện nay một số cơ sở đào tạo bồi dưỡng cán bộ QLGD đã tổ chức biên soạn một số tài liệu theo mô đun.

Mô đun dạy học góp phần đổi mới phương thức đào tạo và đổi mới phương pháp đào tạo. Mô đun hoá nội dung dạy học là thực hiện nguyên tắc dạy học lấy người học làm trung tâm, dạy học đáp ứng nhu cầu

a) Khi mô đun hoá chương trình đào tạo, bồi dưỡng người học có thể tự chọn các nội dung học, môn học, học phần kể cả một số chương trình để đăng ký học. Phương thức này góp phần đổi mới phương thức đào tạo, bồi dưỡng, cá nhân hoá quá trình đào tạo, bồi dưỡng, đặc biệt trong bối cảnh hiện nay đào tạo theo học chế tín chỉ.

b) Giảng dạy tài liệu mô đun là góp phần đổi mới phương pháp dạy học

Trong tài liệu dạy học theo mô đun sẽ được thiết kế bao gồm các hoạt động, mỗi hoạt động có các nhiệm vụ. Để thực hiện bài học, người học phải căn cứ vào hoạt động và thực hiện các nhiệm vụ đặt ra. Sau khi thực hiện các nhiệm vụ, căn cứ vào các thông tin phản hồi để tự đánh giá về kiến thức, kĩ năng của người học. Như vậy, khi thực hiện bài học mô đun, yêu cầu người học phải tự hoạt động để tự khám phá kiến thức, tự chiếm lĩnh kiến thức mới.

Tài liệu dạy học theo mô đun có thể được sử dụng theo nhiều cách: học có hướng dẫn trực tiếp của giáo viên, tự học từ xa có hướng dẫn (E-learning, On line), học từ xa không có hướng dẫn...

Cấu trúc của một tài liệu dạy học theo mô đun:

- Giới thiệu mô đun
- Test kiểm tra đầu vào
- Mục tiêu của tài liệu mô đun (kiến thức, kĩ năng, thái độ)

- Nội dung mô đun

+ Hoạt động 1: Các nhiệm vụ, Thông tin phản hồi, Đánh giá

+ Hoạt động 2: Các nhiệm vụ, Thông tin phản hồi, Đánh giá

...

- Đánh giá mô đun

Việc đổi mới cách biên soạn giáo trình/ tài liệu bồi dưỡng được đặt ra thường xuyên. Cần xây dựng hai loại giáo trình/tài liệu cho học trực tiếp trên lớp (Face to Face) và học từ xa (Distance Learning). Ngoài giáo trình chính thống phục vụ cho các khoá bồi dưỡng dài hạn và ngắn hạn, cần tạo các Diễn đàn (Forum), khuyến khích giảng viên và học viên tự tạo các Blog cá nhân để có thể trao đổi thông tin đa chiều giữa GV-HV, HV-HV. Xây dựng các sách giáo khoa điện tử (E-books) để tạo điều kiện thuận lợi cho học viên tự học nhằm mở rộng kiến thức và nâng cao trình độ.

2. Đa dạng hoá các hình thức bồi dưỡng

- Tập trung, học liên tục, ngắn hạn, cấp chứng chỉ hoàn thành khoá học

- Tập trung theo từng đợt, cấp chứng nhận từng đợt học. Khi nào học viên hội đủ số chứng nhận cho các học phần/ Mô đun thì được cấp chứng chỉ.

- Học tại chức theo hình thức học từ xa với các học liệu giáo khoa được phát đến tận tay người học, hoặc qua mạng, E-books

3. Đổi mới phương pháp huấn luyện và các hình thức kiểm tra đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng

Học viên là cán bộ QLGD các cấp, họ đã có kinh nghiệm quản lí nhà trường hoặc các cơ sở giáo dục. Tuy nhiên họ còn hạn chế về lí luận quản lí giáo dục, kĩ năng quản lí theo hướng chuyên nghiệp cao. Để giúp cho học viên học tập nhẹ nhàng có hiệu quả, giáo viên cần biết khơi gợi vốn kinh nghiệm phong phú ở học viên, làm sao cho học viên tự thấy những khiếm khuyết của mình mà tự giác học tập để bù đắp những điều mà học viên còn thiếu trong lí luận và quản lí nhà trường. Cần tránh sử dụng phương pháp thuyết trình áp đặt một chiều. Cần đa dạng hoá các hình thức kiểm tra, đánh giá tránh tình trạng bắt học viên phải học

thuộc lòng quá nhiều và viết ra những kiến thức lí thuyết suông không gắn liền với thực tiễn quản lí giáo dục, quản lí nhà trường sinh động hiện nay. Phương pháp đặt và giải quyết vấn đề, phương pháp tham gia, phương pháp tình huống, phương pháp thảo luận, phương pháp đóng vai...có thể xem là những phương pháp dạy học tích cực, phương pháp huấn luyện, bồi dưỡng hiệu quả cho đối tượng học viên cán bộ QLGD.

Tăng cường đầu tư, bảo quản và sử dụng hiệu quả các phương tiện kỹ thuật hiện đại (công nghệ thông tin và truyền thông) trong đổi mới phương pháp dạy học, nâng cao chất lượng bồi dưỡng và kiểm tra đánh giá kết quả học tập của học viên.

4.Củng cố và phát triển các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ QLGD. Tăng cường bồi dưỡng đội ngũ giảng viên của các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ QLGD

Các trường cao đẳng sư phạm, đại học sư phạm, đại học vùng cần xây dựng khoa bồi dưỡng để các cán bộ công chức và cán bộ QLGD có thể đến bồi dưỡng thường xuyên. Cần qui định quãng thời gian mà các cán bộ QLGD phải được quay vòng để bồi dưỡng. Tránh tình trạng bồi dưỡng một lần đủ cho suốt đời làm quản lí nhất là trong bối cảnh quản lí nhà trường trong sự biến động, trong sự thay đổi hiện nay.

Đặt ra yêu cầu cụ thể và quản lí sát sao việc tự học nâng cao trình độ của giảng viên về lí luận và thực tiễn QLGD ở các loại trường, các cấp học khác nhau. Xây dựng đội ngũ chuyên gia chuyên môn trên một số lĩnh vực hoạt động của nhà trường, từng loại hình trường để họ làm nòng cốt trong xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng; giáo trình và thực hiện công tác bồi dưỡng cán bộ QLGD cho từng cấp học và từng loại hình trường học.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Chiến lược phát triển giáo dục 2001-2010. NXB Giáo dục, H. 2002
2. Chỉ thị 40-CT/TW ngày 15/6/2004 về “Xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo, CBQLGD”
3. Dự án Phát triển giáo viên Tiểu học - Sổ tay chỉ dẫn biên soạn mô đun - 4/2004
4. Training in Management Skills – Phillip L.Hunsakr – New Jersey – 2001
5. Quyết định số 09/2005/QĐ-TTg ngày 11/1/2005 v/v phê duyệt Đề án “Xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và CBQLGD giai đoạn 2005 -2010”