

# THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG QUẢN LÝ CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TRONG TÌNH HÌNH HIỆN NAY

• ThS. PHẠM ANH TUẤN

*Trường Trung học phổ thông Chu Văn An - Thái Bình*

## 1. Đặt vấn đề

Sự nghiệp công nghiệp hóa – hiện đại hóa (CNH – HDH) đất nước, các tác động của nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và cam kết khi nước ta gia nhập WTO đã đặt ra cho giáo dục Việt Nam yêu cầu cần phải đổi mới. Sự đổi mới của giáo dục Việt Nam thể hiện qua việc chuyển từ nền giáo dục phục vụ kinh tế kế hoạch hóa sang nền giáo dục vận hành theo kinh tế thị trường định hướng XHCN và hội nhập quốc tế. Trước yêu cầu đổi mới nói trên, bên cạnh đổi mới nội dung, chương trình... rất cần đổi mới về tư tưởng, cơ chế và phương thức quản lý giáo dục (QLGD). Thực hiện Luật Giáo dục 2005, nhà trường ở mọi cấp học đã được trao nhiều quyền hơn trong việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, tổ chức, tài chính... Việc phân cấp quản lý, một mặt tạo cho hiệu trưởng nhiều quyền hành hơn so với trước đây, mặt khác cũng đặt lên vai họ những trách nhiệm nặng nề khi thực hiện chức trách của mình. Trước đây, hiệu trưởng trường THPT quản lý điều hành nhà trường theo kế hoạch của Bộ và Sở GD & ĐT, do đó một số hiệu trưởng chưa chủ động trong công tác quản lý. Ngày nay, trước xu thế phân cấp, phân quyền, mở rộng quyền tự chủ của cơ sở giáo dục đang diễn ra mạnh mẽ, nhiều hiệu trưởng đã gặp khó khăn trong công tác quản lý nhà trường.

Trong khuôn khổ bài viết này, chúng tôi trình bày thực trạng và một số giải pháp nâng cao chất lượng quản lý của hiệu trưởng trường THPT trên các mặt: Tổ chức - nhân sự; chuyên môn; giáo dục học sinh (HS); tài chính - cơ sở vật chất - thiết bị dạy học (TC - CSVC - TBDH). Thực trạng này được rút ra từ việc xử lý các phiếu điều tra ở 100 cán bộ giáo viên (CB-GV); 100 cha mẹ

HS, cán bộ các tổ chức, đoàn thể chính trị địa phương (CMHS - LLXH) và 200 HS THPT của tỉnh Thái Bình.

## 2. Thực trạng quản lý của hiệu trưởng một số trường THPT

### \* Công tác tổ chức - quản lý nhân sự:

Đa số hiệu trưởng đều làm tốt công tác tổ chức - quản lý đối với đội ngũ CB-GV hiện có. Tuy nhiên, bên cạnh một số trường THPT có đội ngũ CB-GV đủ về số lượng, mạnh về chất lượng thì còn nhiều trường (nhất là các trường THPT bán công, dân lập, tư thục và trường ở xa các trung tâm huyện thị) đội ngũ chưa đủ về số lượng, chưa mạnh về chất lượng. Điều này đã gây rất nhiều khó khăn cho công tác tổ chức, quản lý nhân sự của hiệu trưởng. Nguyên nhân là: Thực tế đội ngũ CB-GV do Sở GD-ĐT tuyển dụng, luân chuyển là chính. Bên cạnh đó, hiệu trưởng chưa có giải pháp hiệu quả để thu hút, bồi dưỡng, sử dụng nguồn nhân lực; chưa làm tốt công tác quy hoạch, phát triển đội ngũ CB - GV.

### \* Công tác chuyên môn:

- Các trường THPT chủ yếu thực hiện theo kế hoạch chỉ đạo chuyên môn của Sở GD&ĐT.

- Việc đổi mới phương pháp giảng dạy của đội ngũ GV, đáp ứng việc đổi mới chương trình giáo dục phổ thông diễn ra chậm (tỉ lệ % CB – GV đánh giá việc đổi mới phương pháp giảng dạy đang diễn ra ở các nhà trường: rất chậm 12%; chậm 27%; có phần chậm 58%; nhanh 3%). Việc chậm đổi mới phương pháp giảng dạy của GV đã ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả học tập của HS (52% HS được hỏi không hiểu hoặc hiểu không sâu nội dung của bài học sau giờ dạy của GV). Nguyên nhân là do công tác quản lý chỉ

đạo chuyên môn của các trường chưa phát huy tác dụng; việc bồi dưỡng và tự bồi dưỡng GV, nhất là bồi dưỡng GV dạy chương trình mới chưa đáp ứng được yêu cầu đặt ra. Nguyên nhân của việc HS không hiểu bài hoặc hiểu bài không sâu một mặt là do phía GV như đã nêu, mặt khác còn do nội dung chương trình mới không phù hợp hoặc ít phù hợp với trình độ HS (39% đồng ý với ý kiến này); không phù hợp với cơ sở vật chất, điều kiện, phương tiện dạy học của nhà trường (58% đồng ý với ý kiến này).

- Hiệu quả sử dụng thiết bị dạy học chưa cao, tình trạng “dạy chay, học chay” còn khá phổ biến. Nguyên nhân do nhận thức của một số CB – GV về vai trò, tầm quan trọng của TBDH đối với việc nâng cao hiệu quả giờ dạy chưa đúng mức nên thái độ quan tâm tới sử dụng TBDH vào trong giảng dạy còn chưa cao; khả năng sử dụng TBDH nói chung và ứng dụng công nghệ thông tin nói riêng của GV còn hạn chế, nhất là GV lớn tuổi. Định mức lao động do Bộ GD&ĐT quy định (18 tiết/ tuần) là cao trong tình hình thực tế hiện nay. Vì vậy, GV không có nhiều thời gian để chuẩn bị, sử dụng TBDH trong giảng dạy. Đặc biệt, nhiều trường không có viên chức chuyên trách, được đào tạo để phụ trách công tác TBDH, do đó phải dùng GV kiêm nhiệm. Chế độ đãi ngộ đối với GV kiêm nhiệm chưa thỏa đáng nên đã hạn chế rất nhiều tới việc chuẩn bị các giờ dạy có sử dụng TBDH.

- Việc kiểm tra, đánh giá HS cuối năm học được thực hiện theo sự chỉ đạo của Bộ và Sở GD&ĐT. Tuy nhiên, việc tổ chức thi chung đề ở một số môn học và thi nhiều môn như cuối học kỳ 2 năm học 2006 – 2007 sẽ không thuận lợi cho các trường trong công tác tổ chức kiểm tra, đánh giá cũng như việc đánh giá HS vì trình độ giữa HS các trường không đồng đều.

- Tổ chức phân ban ở trường THPT trước tiên dựa vào đăng kí của HS nhưng việc đăng kí của HS phần lớn xuất phát từ nguyện vọng được học ở những ban có cơ hội thi đỗ ĐH, CĐ chứ không xuất phát từ nguyện vọng và năng lực học tập của HS (76%). Điều này dẫn tới tình trạng “cung” không đủ “cầu”, gây khó khăn cho nhà trường trong việc phân ban. Kết thúc năm

học, nhiều HS muốn chuyển ban học vì ban học đã lựa chọn không phù hợp với năng lực của bản thân.

#### \* Công tác GDĐĐ HS:

GDĐĐ HS là vấn đề được nhiều hiệu trưởng quan tâm nhưng công tác này tại các trường đang gặp rất nhiều khó khăn, cụ thể là:

- Một số CB – GV ; CMHS – LLXH chưa quan tâm đúng mức tới các biện pháp GDĐĐ HS. (22% CB – GV ít quan tâm ; 46% CMHS – LLXH ít quan tâm hoặc không quan tâm tới các biện pháp GDĐĐ HS).

- Việc phối hợp giữa giáo dục Nhà trường – Gia đình – Xã hội để GDĐĐ HS chưa tốt, chưa hiệu quả.

- Có sự khác biệt trong nhận thức giữa CB – GV với HS khi đánh giá về mức độ ảnh hưởng của một số LLGD đối với sự hình thành và phát triển nhân cách HS. (Cụ thể, tổng hai mức độ ảnh hưởng lớn và ảnh hưởng vừa phải của GV bộ môn; đoàn thanh niên; nhóm bạn thân đối với HS theo đánh giá của CB - GV lần lượt là: 51%; 74% và 53%; trong khi đó đánh giá của HS tương ứng là 83%; 50% và 95%). Sự khác biệt này là một khó khăn thách thức đối với ngành GD&ĐT vì người làm công tác giáo dục không hiểu được đối tượng cần giáo dục thì không thể có những tác động tích cực vào đối tượng đó.

- Cập số liệu (50% - 74%) nói trên cho thấy ảnh hưởng của tổ chức đoàn đối với thế hệ đi sau (HS) đã giảm nhiều so với thế hệ đi trước (CB – GV). Nguyên nhân là do hoạt động đoàn ở một số trường THPT còn nặng về hình thức; thiếu tính sáng tạo, không lôi cuốn HS tham gia.

- Một số HS THPT không xác định được mục đích sống, mục đích học tập của bản thân. Kết quả điều tra cho thấy, có 17% HS không thể trả lời hoặc trả lời một cách chung chung về mục đích sống và học tập của bản thân.

- Hình ảnh, vị thế của người thầy – “nghề thầy” đối với một số HS có nhiều thay đổi so với trước đây. Sự thay đổi này không có lợi cho công tác GDĐĐ HS. Dân tộc Việt Nam có truyền thống tôn sư trọng đạo, “nhất tự vi sư, bán tự vi sư”; nghề dạy học là nghề được cả xã hội tôn vinh như nhận định của cố Thủ tướng Phạm Văn



Đồng “Nghề dạy học là nghề cao quý nhất trong các nghề cao quý”. Nhưng thời gian gần đây, nền kinh tế thị trường và những thay đổi về kinh tế đã tác động không nhỏ tới giáo dục, trong đó có cả tác động tích cực lẫn tác động không tích cực. Đời sống CB - GV gặp nhiều khó khăn, kết hợp với công tác quản lí, giáo dục CB - GV ở một số nhà trường chưa được quan tâm đúng mức đã dẫn tới hiện tượng CB - GV vi phạm đạo đức nhà giáo... Đây là những nguyên nhân dẫn tới hình ảnh, vị thế của người thầy - “nghề thầy” có những thay đổi không có lợi cho công tác giáo dục HS.

**\* Công tác quản lí TC - CSVC - TBDH:**

TC – CSVC – TBDH ở các trường THPT công lập phần lớn phụ thuộc vào ngân sách Nhà nước cấp. Đối với các trường ngoài công lập thì CSVC – TBDH rất thiếu, tài chính chỉ đủ chi lương cho GV. Thực tế này đang đặt ra cho các trường công lập thuộc diện phải chuyển ra ngoài công lập sẽ tồn tại và phát triển như thế nào khi nguồn ngân sách nhà nước cấp bị cắt giảm phần lớn? Trường ngoài công lập sẽ nâng cao hiệu quả dạy và học thế nào với CSVC – TBDH như hiện có? Hiệu trưởng các trường THPT nói trên, cần quản lí như thế nào trước tình hình này?

**\* Đánh giá tổng hợp việc thực hiện 4 chức năng quản lí và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của hiệu trưởng:**

80% đánh giá hiệu trưởng đã xây dựng được kế hoạch quản lí có tính khả thi; 43% đánh giá hiệu trưởng triển khai tốt việc thực hiện kế hoạch quản lí; 69% đánh giá hiệu trưởng chỉ đạo sát sao việc thực hiện kế hoạch và 36% đánh giá hiệu trưởng thực hiện tốt công tác kiểm tra đánh giá. Số còn lại hoặc là phân vân hoặc đánh giá hiệu trưởng chưa thực hiện tốt. Về mức độ hoàn thành nhiệm vụ của hiệu trưởng, 27% đánh giá hoàn thành xuất sắc, 59% đánh giá hoàn thành nhiệm vụ và 14% đánh giá chưa hoàn thành nhiệm vụ. Các số liệu trên cho thấy:

- **Mặt mạnh:** Các hiệu trưởng đã xây dựng được kế hoạch quản lí, sát sao trong chỉ đạo thực hiện kế hoạch và hoàn thành nhiệm vụ được giao.

- **Mặt hạn chế:** Một số hiệu trưởng chưa thực hiện tốt việc triển khai kế hoạch và kiểm tra, đánh giá việc thực hiện kế hoạch đề ra. Do đó, hiệu trưởng cần tiếp tục đổi mới, nâng cao hiệu quả công tác quản lí của mình. Nguyên nhân cơ bản của các hạn chế trên là do:

- Đa số các hiệu trưởng đều trưởng thành từ GV, họ có phẩm chất đạo đức, có năng lực chuyên môn, được tập thể CB – GV tin nhiệm, giới thiệu để cấp có thẩm quyền bổ nhiệm làm hiệu trưởng, nhưng họ quản lí điều hành nhà trường bằng kinh nghiệm tích lũy cá nhân, số đông chưa qua đào tạo về công tác quản lí.

- Tiến độ phân cấp quản lí trong giáo dục thời gian vừa qua diễn ra chậm dẫn tới nhiều hiệu trưởng bị động trong việc thực hiện nghĩa vụ và quyền hạn của mình.

- Việc tổ chức dạy học phân ban ở các trường THPT gặp nhiều khó khăn do khách quan mang lại, những khó khăn này nằm ngoài khả năng giải quyết của hiệu trưởng. Do chưa có kinh nghiệm tổ chức, nên nhiều nhà trường còn lúng túng trong việc tổ chức phân ban.

- Xã hội tuy rất quan tâm tới đạo đức của HS và thanh thiếu niên nhưng chưa có những giải pháp cụ thể để góp phần giúp các trường trong việc GDĐĐ HS.

**3. Một số giải pháp nâng cao chất lượng quản lí của hiệu trưởng trong tình hình hiện nay**

**3.1. Giải pháp trước mắt**

- Nâng cao nhận thức của đội ngũ CB – GV, HS, CMHS và nhân dân địa phương về tầm quan trọng, sự cần thiết phải đổi mới chương trình phổ thông; đổi mới phương pháp giảng dạy, phương pháp học tập. Giúp họ thấy được vai trò quan trọng của TBDH trong giảng dạy, vai trò của sự phối hợp giữa giáo dục nhà trường – gia đình – xã hội trong việc GDĐĐ HS.

- Đẩy mạnh hiệu quả bồi dưỡng, tự bồi dưỡng, tự đổi mới phương pháp giảng dạy và hiệu quả ứng dụng, cải tiến TBDH vào giảng dạy trong đội ngũ CB - GV các trường. Tiếp tục đổi mới phương pháp và hình thức kiểm tra đánh giá để vừa có những kết quả sát thực, vừa giúp công tác quản lí, điều hành nhà trường của hiệu

trưởng được thuận lợi hơn.

- Xây dựng kế hoạch tổ chức, phối hợp giữa các lực lượng giáo dục trong và ngoài nhà trường để góp phần nâng cao hiệu quả GDĐH HS.

- Trên cơ sở thực hiện Nghị định số 43/2006/NĐ-CP của Chính phủ, hiệu trưởng tìm cách thu hút các nguồn lực đầu tư về tài chính cho nhà trường, tăng cường hiệu quả quản lý TC-CSVC-TBDH để nâng cao chất lượng dạy và học trong trường.

- Xiết chặt công tác quản lý, giáo dục CB-GV, HS ở các nhà trường; nâng cao đời sống CB - GV để từng bước cải thiện hình ảnh, vị thế của người thầy và “nghề thầy” trong HS và trong xã hội.

- Tăng cường công tác xã hội hoá giáo dục để huy động các nguồn lực của xã hội vào phát triển nhà trường.

### 3.2. Giải pháp lâu dài

- Xây dựng kế hoạch chiến lược để quy hoạch, phát triển đội ngũ CB-GV, tạo ra thương hiệu, phát triển thương hiệu để thu hút nguồn lực cho nhà trường.

- Xây dựng cơ chế phối hợp quản lý giữa hiệu trưởng và các cấp quản lý của các cơ quan, tổ chức, cá nhân có liên quan đến nhà trường.

### 4. Một số kiến nghị với Bộ GD&ĐT

- Bộ GD&ĐT cần sớm xây dựng tiêu chuẩn hiệu trưởng trường THPT phù hợp với yêu cầu đổi mới. Trong chuẩn cần quy định rõ những yêu cầu đối với người hiệu trưởng về trình độ đào tạo, về năng lực chuyên môn, phẩm chất đạo đức, về khả năng lãnh đạo quản lý nhà trường. Hiệu trưởng trước khi được bổ nhiệm nhất thiết phải qua các lớp đào tạo về quản lý.

- Bộ GD&ĐT cần đẩy nhanh việc phân cấp quản lý, tiến tới hiệu trưởng được chủ động trong việc xây dựng, tổ chức bộ máy nhà trường; xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch của từng năm học và kế hoạch xây dựng phát triển nhà trường; chủ động trong việc tạo nguồn tài chính và quản lý nguồn tài chính, quản lý CSVC – TBDH của nhà trường.

### 5. Kết luận

Giáo dục Việt Nam đang trong thời kì chuyển đổi từ hình thức quản lý độc quyền của

Nhà nước sang hình thức quản lý Nhà nước giữ vai trò chủ đạo. Các cá nhân, tập thể, tổ chức kinh tế, chính trị trong và ngoài nước cùng tham gia phát triển giáo dục. Việc chuyển đổi này đã tạo cơ hội cho giáo dục Việt Nam hoà nhập với giáo dục thế giới (đặc biệt là sau khi Việt Nam gia nhập WTO) song cũng đặt ra một yêu cầu khách quan cần phải đổi mới. Đổi mới giáo dục đồng nghĩa với đổi mới tư duy, phương thức quản lý giáo dục trong đó có công tác quản lý ở trường THPT. Tuy nhiên, để thay đổi cách nghĩ, cách điều hành, cách quản lý các trường vốn đã tồn tại mấy chục năm nay cần phải có thời gian, có lộ trình và những giải pháp cụ thể để trước tiên là nâng dần năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý nói chung và của hiệu trưởng trường THPT nói riêng, sau đó là thay đổi mô hình quản lý sao cho sự phù hợp với xu thế phát triển của xã hội.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban Chấp hành Trung ương Đảng CSVN, *Nghị quyết 14 (khoá IV); NQ/HNTW -1993 (khoá VII) ; Nghị quyết 02 – NQ/HNTW (khoá VIII)*.
2. Bộ GD&ĐT, *Điều lệ trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học; Hỏi đáp về phân ban trung học phổ thông*, Hà Nội, 2007.
3. Chính phủ nước CHXHCN Việt Nam, *Nghị định 90/CP ngày 24/11/1993; Nghị quyết 05/2005/NQ-CP; Nghị định số 43/2006/NĐ-CP*.
4. Phạm Đỗ Nhật Tiến, *Một số vấn đề đặt ra đối với việc xây dựng Luật Giáo viên trong bối cảnh mới*, Tạp chí Khoa học giáo dục số 20, năm 2007.
5. Phạm Anh Tuấn, *Quản lý của hiệu trưởng trong việc phối hợp giữa nhà trường, gia đình và xã hội để giáo dục đạo đức HS trường trung học phổ thông Chu Văn An tỉnh Thái Bình*, Luận văn thạc sĩ, Hà Nội, 2007.
6. Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam, *Nghị quyết 37/2004/QH11; Luật Giáo dục*, 2005.

### SUMMARY

*The article deals with the present situation of the quality of management by upper secondary school principals and solutions to improve this work.*