

YÊU CẦU PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG MẦM NON KHU VỰC BẮC TRUNG BỘ ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI GIÁO DỤC MẦM NON

ThS. TRẦN THỊ THÚY PHƯƠNG*

Abstract: *The preschool managing board of is a key force which can turn preschool educational targets into reality. To expand the scale and improve the quality and efficiency of preschool education, the question developing preschool managing board is a very important and urgent requirement. To acquire this, first of all it's necessary to determine the requirements developing preschool managing board to meet innovative requirements of preschool education. As a result, developing solutions of preschool managing board are suggested to meet global, basic and innovative demands of preschool education in the present circumstance. To aim at the above target, this paper presents basic requirements developing preschool managing board of Northern Central region to meet requirements of preschool educational innovation.*

Keywords: *Requirements for developing; the team of preschool principals.*

1. Một số nét khái quát chung

Trong hệ thống giáo dục (GD) quốc dân, giáo dục mầm non (GDMN) là bậc học đầu tiên có nhiệm vụ chăm sóc - giáo dục (CS-GD) trẻ từ 3 tháng - dưới 6 tuổi, đặt nền móng ban đầu cho sự phát triển về thể chất, trí tuệ, tình cảm, thẩm mỹ của trẻ em Việt Nam. Việc chăm lo phát triển GDMN là trách nhiệm chung của các cấp chính quyền, của mỗi ngành, mỗi gia đình và toàn xã hội; trong đó, đội ngũ hiệu trưởng trường mầm non (ĐNHTTMN) là lực lượng nòng cốt trong việc tổ chức và triển khai các hoạt động của nhà trường nhằm đạt được các mục tiêu GD đã đề ra.

Trong thời gian qua, ĐNHTTMN đã nỗ lực không ngừng để phát triển nhằm đáp ứng nhu cầu đòi hỏi ngày càng cao của bậc học mầm non (MN). Tuy nhiên, thực tế cho thấy, công tác phát triển đội ngũ vẫn còn nhiều tồn tại và hạn chế: Số lượng hiệu trưởng chưa đủ so với quy mô phát triển của hệ thống các trường MN trong khu vực; chất lượng đội ngũ chưa đồng đều, một số hiệu trưởng trường MN còn yếu về năng lực, kĩ năng trong việc quản lí trường MN. Bên cạnh đó, công tác quy hoạch, kế hoạch chưa được chú trọng; việc đánh giá, sàng lọc chưa đảm bảo; chính sách thu hút nhân tài chưa đủ mạnh; vấn đề chất lượng và hiệu quả của công tác đào tạo, bồi dưỡng chưa cao, chưa được định hướng đúng đắn để phát triển đội ngũ đáp ứng yêu cầu đổi mới của GDMN hiện nay...

Để mở rộng quy mô và nâng cao chất lượng, hiệu quả GDMN, việc xây dựng và phát triển ĐNHTTMN là yêu cầu rất quan trọng và mang tính cấp thiết. Do đó, cần xác định những yêu cầu phát triển ĐNHTTMN, từ đó đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ này đáp ứng đổi mới căn bản, toàn diện GDMN trong bối cảnh hiện nay.

2. Thực trạng ĐNHTTMN các tỉnh khu vực Bắc Trung Bộ

2.1. Về số lượng. Theo số liệu thống kê, đến năm học 2014-2015, khu vực Bắc Trung Bộ có 5.459 cán bộ quản lí (CBQL), trực tiếp quản lí 1.999 trường MN; trong đó có 26 CBQL Sở GD-ĐT, 180 CBQL phòng GD-ĐT và 5.253 CBQL trường MN, riêng ĐNHTTMN có 1.954 người. Tuy nhiên, so với quy định chuẩn thì số lượng CBQL còn thiếu là: 151 người, trong đó, thiếu 42 hiệu trưởng. Đội ngũ này cần được bổ sung đầy đủ mới đáp ứng yêu cầu phát triển GDMN của khu vực.

2.2. Về chất lượng

2.2.1. Trình độ chuyên môn. Qua khảo sát thực trạng, hầu hết hiệu trưởng trường MN có trình độ đào tạo đạt chuẩn và trên chuẩn cao (trên 90%); tuy nhiên, năng lực chuyên môn chưa tương xứng với trình độ đào tạo, do phần lớn ĐNHTTMN được đào tạo theo hệ không chính quy.

* Sở GD-ĐT Thừa Thiên Huế

2.2.2. Trình độ đào tạo nghiệp vụ quản lý. Số hiệu trưởng trường MN đã qua các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý là 63,6%. Như vậy, còn 36,4% hiệu trưởng trường MN chưa được bồi dưỡng và học tập ở bất kỳ lớp bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý nào. Do chưa được đào tạo có hệ thống về công tác quản lý nên trình độ và năng lực điều hành quản lý còn nhiều bất cập, tính chuyên nghiệp thấp, làm việc chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cá nhân dẫn đến chất lượng, hiệu quả công tác còn nhiều hạn chế.

Thực tế cho thấy, đại bộ phận GVMN sau khi được bổ nhiệm, để bặt làm hiệu trưởng mới được tham gia học các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý. Quản lý là một nghề, công tác quản lý GDMN đòi hỏi cao về nghiệp vụ quản lý. Do đó, cần phải có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng ĐNHTTMN trước khi họ được bổ nhiệm cương vị lãnh đạo nhà trường.

2.2.3. Trình độ lý luận chính trị. Trong tổng số 1.954 hiệu trưởng trường MN, trình độ lý luận chính trị của ĐNHTTMN khu vực Bắc Trung Bộ đạt tỉ lệ 27,3%, trong đó: trình độ trung cấp chiếm 27,3%. Như vậy, còn một số lớn hiệu trưởng trường MN chưa qua lớp bồi dưỡng cũng như đào tạo lý luận chính trị nào. Tỉ lệ đảng viên trong đội ngũ hiệu trưởng còn thấp, vẫn còn 31,83% hiệu trưởng chưa là đảng viên.

2.2.4. Trình độ tin học và ngoại ngữ. Do đặc thù của ngành học MN xuất phát điểm là đào tạo theo dạng “vừa học, vừa làm” nên đa phần hiệu trưởng trường MN không được đào tạo về tin học và ngoại ngữ mà chỉ có một số CBQL tham gia tự học các trình độ như lớp căn bản A, B chứ chưa có các lớp học nâng cao.

2.3. Về cơ cấu:

- *Giới tính:* Do đặc thù của bậc học MN, gần như 100% CBQL trường MN là nữ và quản lý những tập thể 100% nhân sự là nữ. Đây là điểm thuận lợi trong công tác quản lý, vì cán bộ nữ thường rất am hiểu tâm lý phụ nữ, khả năng làm việc và lãnh đạo của hiệu trưởng trường MN trong tập thể toàn nữ để phát huy hơn. Hiệu trưởng là nữ có những đức tính vượt trội hơn những hiệu trưởng nam giới như tính kiên trì, bền bỉ, khéo léo, dịu dàng, dễ thu phục lòng người... Họ là những người luôn thực hiện tốt vai trò người vợ, người mẹ trong gia đình, bên cạnh việc tham gia các hoạt động và phấn đấu vươn lên trong công việc như những CBQL là nam giới. Họ có vai trò quan trọng giữ gìn sự đoàn kết nội bộ của tập thể.

- *Tuổi đời:* Tuổi đời của ĐNHTTMN khu vực Bắc Trung Bộ trong khoảng từ 35-45 chiếm trên 88,3%, số còn lại ở độ tuổi trên 45. Đây là độ tuổi đã trải nghiệm nhiều trong cuộc sống, có nhiều kinh nghiệm công tác, có sức khỏe, say mê và sáng tạo trong công việc, có điều kiện để tập trung và cống hiến cho xã hội, có đủ sự chín chắn để giải quyết những vấn đề phức tạp của cuộc sống.

- *Thâm niên:* ĐNHTTMN ở khu vực Bắc Trung Bộ có thâm niên công tác trong GDMN trên 5 năm chiếm 100%. Đây là lợi thế lớn cho ĐNHTTMN bởi họ có nhiều kinh nghiệm trong công tác GDMN. Thâm niên quản lý từ 5 năm trở lên chiếm 54,5%, số còn lại đa số mới được bổ nhiệm từ 1-3 năm gần đây. Đội ngũ hiệu trưởng mới này đa số là những phó hiệu trưởng và giáo viên (GV) dạy giỏi ở các trường được bổ nhiệm nên chưa được đào tạo kịp thời về kĩ năng quản lý, chưa có kinh nghiệm trong công tác quản lý nên ảnh hưởng rất nhiều đến hiệu quả quản lý công việc.

- *Cơ cấu về người dân tộc:* Hiện nay, ĐNHTTMN ở khu vực Bắc Trung Bộ có rất ít người dân tộc thiểu số, đa số là người Kinh đảm nhiệm vai trò quản lý trong các cơ sở GDMN. Trong khi đó, các trường MN ở vùng dân tộc thiểu số cần chú trọng cơ cấu Ban giám hiệu phải có người dân tộc thiểu số sinh sống tại địa phương, bởi những người địa phương sẽ am hiểu về phong tục, tập quán, biết tiếng dân tộc, gần gũi với đồng bào và sẽ làm tốt công tác dân vận, vận động phụ huynh đưa trẻ đến trường, tuyên truyền về CS-GD trẻ cho cộng đồng, giúp đỡ tinh thần cho trẻ trong trường MN...

3. Một số yêu cầu cụ thể về phát triển ĐNHTTMN khu vực Bắc Trung Bộ

3.1. Về số lượng: Đảm bảo về số lượng hiệu trưởng cho các trường MN theo *Điều lệ trường MN*: Mỗi trường MN có 1 hiệu trưởng. Để thực hiện công tác phát triển số lượng, cần thực hiện tốt việc quy hoạch, tạo nguồn CBQL trường MN; thực hiện tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng; bổ sung nhân sự kịp thời cho đội ngũ CBQL trường MN.

3.2. Về chất lượng: Đảm bảo không ngừng nâng cao chất lượng về mọi mặt của ĐNHTTMN như trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất... Phát triển chất lượng ĐNHTTMN thực chất là nâng cao chất lượng toàn diện ĐNHTTMN với trọng tâm là vững vàng về tư tưởng chính trị, giỏi về chuyên môn, tinh thông nghiệp vụ quản lý, nghiệp vụ sư phạm, có

năng lực thực hành về tin học, ngoại ngữ, có khả năng hoạt động xã hội hiệu quả, đặc biệt là năng lực tự học suốt đời.

Chuẩn hiệu trưởng trường MN được ban hành kèm theo *Thông tư số 17/2011/TT-BGDĐT ngày 14/4/2011 của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT*. Theo đó, ĐNHTTMN phải hội đủ các phẩm chất, năng lực của một người hiệu trưởng, được cấu trúc bởi 4 tiêu chuẩn gồm 19 tiêu chí và 61 yêu cầu về phẩm chất và năng lực của ĐNHTTMN. Cụ thể:

- *Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp*: là tiêu chuẩn đầu tiên cần có của hiệu trưởng trường MN, điều này có ý nghĩa sâu sắc đối với việc xác định uy tín, thể đứng của ĐNHTTMN. Hiệu trưởng trường MN phải là tấm gương sáng để các GV noi theo về thái độ làm việc, tinh thần công tâm và sự nhiệt tình cao độ đối với sự nghiệp GD; là người có tinh thần trách nhiệm: dám làm, dám thực hiện đổi mới để mang lại lợi ích cho nhà trường; là người có khả năng lắng nghe và thấu hiểu người khác.

Trước yêu cầu đó, việc tăng cường GD tư tưởng chính trị và trau dồi phẩm chất đạo đức cho ĐNHTTMN là nhiệm vụ cấp bách và vô cùng quan trọng. Trong thời gian qua, ngành GDMN có không ít vụ việc tiêu cực đã làm giảm sút lòng tin của nhân dân đối với ngành. Do đó, tiêu chuẩn này có ý nghĩa hết sức quan trọng, là thành phần cơ bản trong nhân cách hiệu trưởng trường MN.

- *Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm*: Hiệu trưởng trường MN phải nắm vững mục tiêu, yêu cầu, nội dung, phương pháp GD và chuyên môn của chương trình GDMN; có kiến thức chuyên môn, đồng thời phải am hiểu về kiến thức xã hội...; phải tinh thông nghiệp vụ hơn GV để định hướng, chỉ đạo đội ngũ GV thực hiện đúng mục tiêu GDMN, có trình độ đạt chuẩn theo quy định mới đủ tầm để quản lý và thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

Trong xu thế hội nhập quốc tế và toàn cầu hóa hiện nay, hiệu trưởng trường MN không đơn thuần chỉ tập trung vào công tác chuyên môn, mà phải hiểu biết rộng, có tầm nhìn, có khả năng sử dụng công nghệ thông tin, ngoại ngữ thành thạo... nhằm khai thác kho tàng trí thức nhân loại, vận dụng sáng tạo trong điều kiện thực tế, tìm ra những phương pháp, con đường quản lý trường MN có hiệu quả nhất. Như vậy, để làm được điều đó mỗi người hiệu trưởng phải là một tấm gương tự học và sáng tạo, học đi đôi với hành thì mới có khả năng vận dụng kiến thức vào công tác quản lý trường MN một cách sáng tạo.

- *Năng lực quản lý*. Hiệu trưởng phải là người có năng lực và khả năng lãnh đạo, quản lý nhằm mang lại kết quả công việc cao. Khả năng là yếu tố cần để đảm trách nhiệm vụ (là đầu ra so sánh với chuẩn nào đó); còn năng lực là điều kiện đủ, là những yếu tố đầu vào, là tiềm năng đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ với kết quả tốt. Để thực hiện tốt vai trò của một CBQL, hiệu trưởng cần xác định và rèn luyện các năng lực cốt lõi như: xác định tầm nhìn, lập kế hoạch và đặt mục tiêu; thiết kế và tổ chức thực hiện; ủy quyền có hiệu quả; làm việc có năng suất; củng cố môi trường làm việc tốt; quản lý được thời gian và những sang chấn tâm lý nếu có; quản lý được hoạt động của cá nhân, tập thể, tổ chức; giao tiếp có hiệu quả; có khả năng ra quyết định tập thể; quản lý được xung đột; tạo ra sự thay đổi; tư duy sáng tạo; xây dựng và củng cố quyền lực mềm... Đây là khung năng lực quản lý mà hiệu trưởng trường MN cần được trang bị.

- *Năng lực tổ chức phối hợp với gia đình trẻ và xã hội*. Công tác phối hợp giữa Nhà trường - Gia đình - Xã hội có ý nghĩa quan trọng đối với chất lượng chăm sóc, GD trẻ MN. Điều 93 **Luật GD 2005** khẳng định "*Nhà trường có trách nhiệm chủ động phối hợp với gia đình và xã hội để thực hiện mục tiêu, nguyên lý GD*" để trẻ MN được hưởng điều kiện nuôi dưỡng, CS-GD tốt nhất. Trường MN không thể là một tổ chức độc lập có thể CS-GD trẻ tốt nhất. Chính vì vậy, việc xây dựng và phối hợp giữa nhà trường với cha mẹ học sinh nhằm nâng cao hiệu quả GD cho trẻ ở trường MN là hết sức cần thiết, mang lại cho trẻ nhiều lợi ích về sức khỏe, kiến thức, kĩ năng, tình cảm, sớm có ý thức và thích nghi cuộc sống, làm chủ bản thân, sống tích cực và hướng đến những điều lành mạnh cho chính mình cũng như cho cộng đồng.

Ngoài những yêu cầu theo **Chuẩn hiệu trưởng trường MN**, đối với ĐNHTTMN khu vực Bắc Trung Bộ, do đặc thù của vùng miền nên cần bổ sung một số yêu cầu cụ thể sau:

- *Năng lực ứng phó với điều kiện tự nhiên*. Do đặc điểm về vị trí địa lý, điều kiện tự nhiên, vùng Bắc Trung Bộ là nơi thường xuyên xảy ra mưa bão, lũ lụt, gây thiệt hại nặng về người và tài sản cho người dân, ảnh hưởng lớn tới việc thực hiện nhiệm vụ phát triển KT-XH của các địa phương. Để chủ động phòng, chống, giảm nhẹ thiên tai, các tỉnh, thành phố trong vùng đã và đang triển khai thực hiện nhiều biện pháp đối phó với biến đổi khí hậu tại các cơ sở GDMN - nơi hàng

ngày chăm sóc, nuôi dưỡng và GD cho hàng trăm em nhỏ chưa có khả năng tự bảo vệ mình khi có thiên tai xảy ra. Bên cạnh đó, tài sản của các trường MN ngày càng được đầu tư với quy mô lớn, nếu hiệu trưởng trường MN không biết cách ứng phó với biến đổi khí hậu, không chủ động xử lý các tình huống nảy sinh trong quá trình thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà trường khi có thiên tai, bão lũ gây ra thì sẽ dẫn đến thiệt hại khó lường về người và tài sản của nhà trường. Do đó, việc trang bị cho mình những kiến thức ứng phó với biến đổi khí hậu và kỹ năng tổ chức phòng chống tác động của thiên tai đến nhà trường tại nơi đang công tác để quản lý nhà trường một cách hiệu quả hơn là rất cần thiết.

- *Khả năng huy động cộng đồng tham gia phát triển nhà trường:* Trong điều kiện hiện nay, hệ thống trường lớp MN, cơ sở vật chất của nhiều địa phương còn nghèo nàn, lạc hậu, chưa đảm bảo các điều kiện để CS-GD trẻ, trong khi nguồn ngân sách nhà nước chưa thể đáp ứng được nhu cầu phát triển của ngành; do đó, hiệu trưởng trường MN phải là người có kỹ năng thuyết phục, tạo được niềm tin của cộng đồng để họ tự nguyện giúp đỡ một phần trong sự nghiệp phát triển nhà trường...

Mặc khác, khu vực Bắc Trung Bộ là nơi cư trú của 25 dân tộc khác nhau (Thái, Mường, Tày, Mông, Bru Vân Kiều...), người dân chủ yếu sử dụng ngôn ngữ địa phương (nói tiếng dân tộc thiểu số) và trẻ MN rất hạn chế về tiếng Việt, thậm chí trẻ chưa biết tiếng Việt khi đến trường MN. Do đó, GV cần biết tiếng dân tộc thiểu số tại địa phương để tăng khả năng tiếp cận cộng đồng, cha mẹ học sinh, già làng, trưởng bản; có khả năng tuyên truyền vận động nhân dân thực hiện các chủ trương về GDMN, tuyên truyền về phương pháp tổ chức CS-GD trẻ; giao tiếp với người dân và trẻ dân tộc thiểu số...; đặc biệt là huy động sự tham gia của người dân cũng như cộng đồng trong việc xây dựng và phát triển nhà trường...

3.3. Xu hướng phát triển trong tương lai để hoàn thiện cơ cấu ĐNHTTMN:

- *Về tuổi đời:* Việc phân tích ĐNHTTMN theo độ tuổi nhằm xác định cơ cấu đội ngũ theo từng nhóm tuổi là cơ sở để phân tích thực trạng, chiều hướng của tổ chức và khoảng cách chuyên môn, từ đó có cơ sở khoa học trong việc xây dựng kế hoạch tuyển dụng, bồi dưỡng, sử dụng... Cần quan tâm đến đội ngũ trẻ để đảm bảo tính kế thừa.

- *Về giới tính:* Xem xét cơ cấu giới tính của

ĐNHTTMN để có kế hoạch phân công sử dụng, đào tạo bồi dưỡng, thời gian học tập của từng cá nhân, thời gian nghỉ dạy do sinh đẻ, con ốm, sức khỏe yếu... Tất cả các yếu tố đó đều có tác động đến chất lượng ĐNHTTMN.

- *Về dân tộc:* Đối với các trường MN ở vùng dân tộc thiểu số cần chú trọng cơ cấu ĐNHTTMN phải là người dân tộc thiểu số sinh sống tại địa phương bởi họ am hiểu về phong tục, tập quán, biết tiếng dân tộc, gần gũi với đồng bào sẽ làm tốt công tác dân vận; vận động phụ huynh đưa trẻ đến trường, tuyên truyền về CS-GD trẻ cho cộng đồng và hỗ trợ cho trẻ phát triển tốt hơn trong trường MN...

- *Vùng miền:* Việc phát triển ĐNHTTMN phải quan tâm đến tính chất vùng miền (thành phố, đô thị, nông thôn, miền núi). Mỗi vùng miền với đặc thù phát triển GDMN cần có ĐNHTTMN phù hợp cơ cấu để đảm bảo việc thực thi công tác quản lý trường MN.

* * *

Có thể nói, sự phát triển của GDMN ở khu vực Bắc Trung Bộ phụ thuộc vào việc phát triển ĐNHTTMN. Vì thế, vấn đề phát triển ĐNHTTMN luôn là mối quan tâm hàng đầu của các cấp lãnh đạo, các cấp quản lý ngành GD. Vấn đề này cần có sự nhìn nhận đúng đắn, đánh giá toàn diện sâu sát và đề xuất các giải pháp phát triển ĐNHTTMN khu vực Bắc Trung Bộ một cách đồng bộ đảm bảo các yêu cầu đủ về số lượng, chuẩn về chất lượng, đồng bộ về cơ cấu nhằm phát huy tối đa tiềm năng của ĐNHTTMN, đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện GD trong tình hình hiện nay. □

Tài liệu tham khảo

1. Bộ GD-ĐT. “*Quy định về chuẩn hiệu trưởng trường mầm non*” ban hành kèm theo Thông tư số 17/2011/TT-BGDĐT, ngày 14/4/2011. Hà Nội, 2008.
2. Đảng Cộng sản Việt Nam. **Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI.** NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật, H. 2011.
3. Trần Khánh Đức. **Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực trong thế kỉ XXI.** NXB Giáo dục Việt Nam, H. 2010.
4. Học viện Quản lý giáo dục. “*Giải pháp phát triển giáo viên thành cán bộ quản lí*”. Đề tài khoa học cấp bộ, mã số B2007-29-29TD, 2007.
5. Trần Thị Ngọc Trâm. “*Một số ý kiến về đổi mới căn bản và toàn diện trong giáo dục lĩnh vực giáo dục mầm non*”. Kỉ yếu hội thảo “*Đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục Việt Nam*”. Hà Nội, 2009.
6. Nguyễn Thị Ánh Tuyết. **Giáo dục mầm non - Những vấn đề lí luận và thực tiễn.** NXB Đại học Sư phạm, H. 2005.