

CÁC GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG THPT MỘT SỐ TỈNH PHÍA NAM

Nguyễn Thị Hoàng Trâm*

TÓM TẮT

Qua điều tra cho thấy, nhìn chung năng lực quản lý của hiệu trưởng trường THPT một số tỉnh phía Nam chỉ ở mức trung bình khá đến khá, vì vậy cần tăng cường năng lực quản lý của hiệu trưởng nhằm làm cho họ có đủ khả năng lãnh đạo, quản lý nhà trường đổi mới giáo dục. Bài viết đã đưa ra 3 nhóm giải pháp nhằm tăng cường năng lực quản lý của hiệu trưởng trường THPT một số tỉnh phía Nam, các nhóm giải pháp đó là: Nhóm giải pháp về thể chế; nhóm giải pháp xây dựng và tăng cường năng lực quản lý của hiệu trưởng do các chủ thể quản lý nhà trường thực hiện; nhóm giải pháp tăng cường năng lực quản lý của hiệu trưởng do chính hiệu trưởng thực hiện.

ABSTRACT

Some solutions to reinforce high school principals' management capacity in some Southern provinces

The findings show that principals' management capacity in some Southern provinces is judged from average level to rather high one, so it is necessary to help them have enough capacity for leading, managing schools in the time of educational innovation. The article shows 3 groups of solution to this issue including: solution group of institution, of building and reinforcing principals' management capacity carried out by school managers; and of reinforcing principal's management capacity carried out principals themselves.

1. Đặt vấn đề

Trong những năm qua, giáo dục Việt Nam nói chung, cũng như giáo dục phổ thông các tỉnh phía Nam nói riêng đã có bước phát triển mới về quy mô và chất lượng giáo dục. Bên cạnh đó, giáo dục cũng bộc lộ những bất cập, yếu kém, điều kiện về đội ngũ giáo viên, cơ sở vật chất, tài chính... ở nhiều vùng miền chưa đáp ứng yêu cầu của quá trình giáo dục.

Thực hiện Nghị quyết 40/2000/QH về đổi mới chương trình giáo dục phổ thông, từ năm học 2006 – 2007, ngành giáo dục đã thực hiện đổi mới chương

* ThS., Nguyên giảng viên trường Cán bộ QLGD Tp HCM

trình nội dung giáo dục THPT nhằm nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện, phát huy tư duy sáng tạo và năng lực tự học của học sinh, đáp ứng yêu cầu của xã hội về nguồn lực con người.

Trong xu thế đó, đòi hỏi người Hiệu trưởng trường THPT phải có đủ năng lực quản lý để tổ chức đổi mới nội dung, chương trình giáo dục trong các nhà trường, nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện

2. Thực trạng năng lực quản lý của Hiệu trưởng trường THPT một số tỉnh phía Nam

Chúng tôi đã hỏi ý kiến của 34 hiệu trưởng, 122 phó hiệu trưởng, 184 tổ trưởng tổ chuyên môn và 1035 giáo viên trường THPT một số tỉnh phía Nam về thực trạng năng lực quản lý của hiệu trưởng trong việc thực hiện các vai trò sau:

- Hiệu trưởng là nhà quản lý thực hiện các chức năng quản lý nhà trường;
- Hiệu trưởng là người lãnh đạo trường học;
- Hiệu trưởng là nhà giáo dục, nhà chuyên môn giỏi;
- Hiệu trưởng là người đại diện nhà trường phối hợp các lực lượng xã hội;
- Hiệu trưởng là người học tập tích cực;
- Hiệu trưởng là người nghiên cứu khoa học.

Phân tích ý kiến đánh giá cho thấy một bức tranh chung về năng lực của hiệu trưởng một số trường THPT ở một số tỉnh phía Nam như sau:

– Người hiệu trưởng có năng lực ở mức độ khá trong thực thi vai trò nhà quản lý với tư cách là nhà quản lý hành chính nhà trường, như: *Xây dựng kế hoạch năm học, xây dựng bộ máy nhà trường phù hợp với quy mô trường học, xây dựng nội qui trường học, triển khai văn bản đầy đủ, chính xác và kịp thời, tổ chức họp giao ban định kì, có chế độ báo cáo định kì...* Năng lực của hiệu trưởng chỉ được đánh giá ở mức độ trung bình khá trong thực hiện vai trò nhà quản lý chuyên môn trường học, thể hiện trong việc: *Xây dựng tập thể sư phạm đủ về số lượng và mạnh về chất lượng, xây dựng và tổ chức sử dụng cơ sở vật chất thiết bị, kinh phí hợp lí, hiệu quả, chỉ đạo các hoạt động chuyên môn trong nhà trường thực hiện đổi mới giáo dục, tổ chức giáo dục toàn diện...*

– Nhìn chung, người hiệu trưởng có năng lực khá trong vai trò người lãnh đạo, nhà giáo dục, nhà chuyên môn, người học tập tích cực, *hiệu trưởng đã xây dựng được hình ảnh nhà trường trong cộng đồng, chủ động giải quyết những vấn*

đề nảy sinh trong thẩm quyền, xây dựng được văn hóa nhà trường, đi đầu tuyên truyền về đổi mới phương pháp dạy học.... Tuy nhiên, thực hiện các vai trò này, năng lực của hiệu trưởng vẫn có những hạn chế, cụ thể là đội ngũ giáo viên chưa thực sự hài lòng với môi trường làm việc, người hiệu trưởng chưa thường xuyên tiếp xúc với học sinh và ít tham gia bồi dưỡng chuyên môn cho đội ngũ, sử dụng máy vi tính chưa thành thạo...

– Năng lực của người hiệu trưởng trong vai trò là người đại diện nhà trường phối hợp với các lực lượng ngoài xã hội, là người nghiên cứu khoa học nhìn chung chỉ được đánh giá ở mức độ trung bình khá.

Như vậy, năng lực của hiệu trưởng trường THPT một số tỉnh phía Nam nhìn chung mới đạt từ trung bình khá đến khá. Trong vai trò nhà quản lý hành chính, tổ chức thực thi nhiệm vụ của nhà trường theo sự chỉ đạo của cấp trên thì năng lực của người hiệu trưởng trường THPT một số tỉnh phía Nam đạt ở mức khá. Trong các vai trò nhà lãnh đạo xây dựng tầm nhìn và chiến lược phát triển nhà trường, nhà quản lý chuyên môn, người đại diện nhà trường thực hiện xã hội hóa giáo dục, người nghiên cứu khoa học và tổ chức cho đội ngũ nghiên cứu khoa học thì năng lực của hiệu trưởng còn nhiều hạn chế và chỉ được đánh giá ở mức trung bình, trung bình khá.

Qua trao đổi với một số hiệu trưởng, với cán bộ một số Sở Giáo dục và Đào tạo, từ thực tiễn quản lý giáo dục đang diễn ra trong ngành, chúng tôi nhận thấy nguyên nhân của thực trạng trên như sau:

– Công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý ở một số địa phương làm chưa tốt, vẫn còn tình trạng khá phổ biến trong công tác bổ nhiệm cán bộ quản lý nhà trường là bổ nhiệm làm công tác quản lý, sau một thời gian mới cử họ đi học quản lý.

– Quan điểm đổi mới quản lý giáo dục theo hướng tăng cường quyền tự chủ của nhà trường đã được thể hiện trong các văn bản pháp luật, nhưng việc hướng dẫn và triển khai còn chậm trễ. Hiệu trưởng vẫn là người quản lý điều hành nhà trường theo mệnh lệnh, chỉ dẫn của cấp trên,.

– Cách đánh giá nhà trường chủ yếu căn cứ vào kết quả hoạt động dạy học cùng với những khó khăn về đội ngũ, về cơ sở vật chất, kinh phí, thời gian... làm hạn chế sự đầu tư của hiệu trưởng cho hoạt động dạy học – giáo dục.

– Những năm gần đây cán bộ quản lý tham gia rất nhiều lớp học, nhưng vận dụng những điều đã học vào thực tế quản lý nhằm nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường vẫn còn rất khiêm tốn.

– Công tác nghiên cứu khoa học chưa được coi là một tiêu chí của nhà trường phổ thông, của hiệu trưởng trường THPT; bệnh thành tích dẫn đến các sáng kiến kinh nghiệm ít có giá trị thực tiễn mà chỉ mang tính hình thức, thi đua.

– Các chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý nhà trường của các cơ sở có chức năng đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý trường phổ thông đã được xây dựng hơn 10 năm qua. Mặt khác, những chương trình mang tính cập nhật, nâng cao giúp hiệu trưởng có khả năng đáp ứng đòi hỏi của đổi mới giáo dục, đổi mới quản lý nhà trường chưa được các cơ sở đào tạo bồi dưỡng quan tâm xây dựng.

3. Các giải pháp tăng cường năng lực quản lý của Hiệu trưởng trường THPT một số tỉnh phía Nam

Từ thực trạng và nguyên nhân đã trình bày, chúng tôi xin đề xuất một số giải pháp nhằm tăng cường năng lực quản lý của hiệu trưởng trường THPT một số tỉnh phía Nam nhằm đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng giáo dục. Cụ thể là:

3.1. Nhóm giải pháp về thể chế

Mục tiêu của giải pháp: Đảm bảo cơ sở pháp lý cho việc thực hiện tự chủ quản lý nhà trường.

Nội dung giải pháp:

3.1.1. Xây dựng và hoàn thiện hệ thống văn bản quy phạm pháp luật về thực hiện phân cấp quản lý giáo dục

Nhà nước, Bộ Giáo dục & Đào tạo, các Sở Giáo dục và Đào tạo và các Trường:

– Có văn bản chỉ đạo, hướng dẫn cụ thể các nhà trường tổ chức và vận hành Hội đồng trường.

– Có văn bản giao quyền tự chủ về nhân sự để nhà trường tự chủ về tuyển chọn, bố trí, sử dụng, đãi ngộ, đánh giá, kỷ luật, sa thải cán bộ giáo viên thuộc quyền quản lý của mình;

– Có văn bản hướng dẫn cụ thể và tạo điều kiện cho nhà trường tự chủ trong việc thực hiện nhiệm vụ phù hợp với điều kiện cụ thể của địa phương, của nhà trường;

– Sở Giáo dục và Đào tạo phối hợp với các cơ quan chức năng xây dựng văn bản hướng dẫn các nhà trường xây dựng Quy chế chi tiêu nội bộ để thực hiện tự chủ tài chính. Có văn bản hướng dẫn cụ thể và đảm bảo điều kiện kinh phí để nhà trường thực sự được tự chủ về tài chính và tài sản;

– Các nhà trường xây dựng Quy chế trao quyền tự chủ trong việc thực hiện nhiệm vụ cho các tổ bộ môn, tổ văn phòng, cho cán bộ giáo viên.

3.1.2. Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành bộ chuẩn về giáo dục trung học phổ thông

Bộ Giáo dục và Đào tạo tổ chức xây dựng và ban hành bộ chuẩn về giáo dục trung học phổ thông. Bộ chuẩn này sẽ là tiền đề xây dựng nhà trường có đủ khả năng thực hiện quyền tự chủ trong giai đoạn hiện nay. Cụ thể là:

– Bộ Giáo dục và Đào tạo tổ chức xây dựng và ban hành Chuẩn nghề nghiệp giáo viên THPT;

– Bộ Giáo dục và Đào tạo tổ chức xây dựng và ban hành Chuẩn hiệu trưởng trường THPT;

– Bộ Giáo dục và Đào tạo tổ chức xây dựng và ban hành Chuẩn trường THPT.

3.2. Nhóm giải pháp xây dựng và tăng cường năng lực quản lý của hiệu trưởng

3.2.1. Các địa phương xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT đáp ứng yêu cầu giáo dục của từng tỉnh/thành phố

Mục tiêu của giải pháp: Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT đáp ứng yêu cầu giáo dục của từng tỉnh/thành phố

Các nội dung của giải pháp:

a. Xây dựng và tổ chức triển khai quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT

❖ Tổ chức xây dựng quy hoạch:

– **Bước 1:** Đánh giá thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT trên cơ sở số trường lớp hiện có và xu hướng phát triển mạng lưới trường THPT, nhu cầu về số lượng và chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT hiện tại, trong tương lai.

– **Bước 2:** Xây dựng các tiêu chí cán bộ kế cận làm căn cứ để các trường THPT lựa chọn những giáo viên có đủ phẩm chất và năng lực trong đội ngũ đáp ứng chuẩn để đưa vào quy hoạch. Chuẩn cán bộ kế cận có thể có những tiêu chí:

- Là giáo viên giỏi, tận tâm với nghề nghiệp, là nòng cốt của bộ môn;
- Tích cực tham gia các hoạt động chung của nhà trường;
- Có tinh thần học tập để phát triển nghề nghiệp;
- Có một số phẩm chất của nhà quản lý tương lai: là thủ lĩnh của các nhóm, có khả năng động viên lôi cuốn đồng nghiệp tham gia các hoạt động chung, khả năng giao tiếp tốt, có khả năng tổ chức các hoạt động chung hiệu quả;
- Có nguyện vọng phấn đấu trở thành cán bộ quản lý nhà trường;
- Được tập thể cán bộ giáo viên tín nhiệm.

– **Bước 3:** Xây dựng quy trình lựa chọn đội ngũ cán bộ kế cận trong các trường THPT đảm bảo sự lãnh đạo của tổ chức Đảng trong các nhà trường, sự giới thiệu của các đoàn thể trong nhà trường.

– **Bước 4:** Lập quy hoạch:

Trên cơ sở quy hoạch của các nhà trường, các Sở GD – ĐT tập hợp và xây dựng quy hoạch cán bộ quản lý trường THPT trên địa bàn toàn tỉnh/thành phố.

Những yêu cầu khi lập quy hoạch: (+) Công khai, dân chủ từ cấp Trường tới cấp Sở để lựa chọn được đội ngũ cán bộ kế cận giỏi, có khả năng làm công tác quản lý, có sự tín nhiệm của tập thể và sự tự nguyện phấn đấu của bản thân người được lựa chọn. (+) Phù hợp với chiến lược phát triển giáo dục THPT của tỉnh/thành phố, được rà soát bổ sung hàng năm nhằm loại bỏ những người không có khả năng phát triển và bổ sung những nhân tố mới vào đội ngũ kế cận.

❖ Triển khai thực hiện quy hoạch

– Căn cứ vào quy hoạch cấp ngành, hàng năm Sở Giáo dục – Đào tạo phối hợp với các ngành liên quan, xác định chỉ tiêu và cử cán bộ trong diện quy hoạch

tham gia các lớp học đào tạo, bồi dưỡng về lý luận chính trị, về quản lý hành chính, quản lý giáo dục, đào tạo thạc sĩ chuyên ngành giảng dạy;

– Hiệu trưởng các trường THPT cần tạo môi trường để cán bộ kế cận trong diện quy hoạch có điều kiện rèn luyện, phấn đấu, tiếp cận với công tác quản lý và giúp họ khẳng định vị thế của mình trong tập thể;

– Hàng năm, Sở Giáo dục - Đào tạo chỉ đạo các nhà trường làm công tác quy hoạch, trên cơ sở đó, Sở Giáo dục Đào tạo điều chỉnh quy hoạch của ngành phù hợp với biến động hàng năm của các nhà trường.

b. Bổ nhiệm hiệu trưởng

Quy trình bổ nhiệm hiệu trưởng cần được thực hiện như sau:

– Xây dựng quy trình bổ nhiệm hiệu trưởng đảm bảo tính khách quan, dân chủ, công khai. Cụ thể:

▪ Tổ chức Đảng, Công đoàn cơ sở, Đoàn thanh niên giới thiệu ứng viên chức danh hiệu trưởng, ứng viên phải là cán bộ kế cận đã được quy hoạch;

▪ Tự ứng cử vào chức danh hiệu trưởng (nếu có);

▪ Tổ chức cho cán bộ giáo viên bỏ phiếu tín nhiệm các ứng viên đã được giới thiệu;

▪ Các ứng viên xây dựng Đề án Phát triển nhà trường trong thời gian từ 5 đến 10 năm;

▪ Thành lập Hội đồng tuyển chọn Hiệu trưởng (do Sở Giáo dục Đào tạo phối hợp với Sở Nội vụ tổ chức), những ứng viên bảo vệ Đề án trước Hội đồng. Sở Giáo dục - Đào tạo và Sở Nội vụ sẽ tham mưu với Ủy ban nhân dân tỉnh/thành phố bổ nhiệm hiệu trưởng.

– Bổ nhiệm lại: Hàng năm, Sở Giáo dục và Đào tạo phối hợp với Sở Nội vụ tham mưu với UBND tỉnh để bổ nhiệm lại những hiệu trưởng đã hết nhiệm kỳ công tác nhưng vẫn đáp ứng được những yêu cầu như:

▪ Có sự giới thiệu của các tổ chức trong nhà trường như: tổ chức Đảng, Công đoàn, Đoàn thanh niên;

▪ Sự tín nhiệm của cộng đồng nhà trường: cán bộ giáo viên, cha mẹ học sinh;

- Nhà trường dưới sự dẫn dắt của hiệu trưởng qua một nhiệm kì đã có những bước phát triển nhất định;

- Có Đề án Phát triển nhà trường trong nhiệm kì tiếp theo và được Hội đồng tuyển chọn hiệu trưởng lựa chọn.

c. Luân chuyển địa bàn công tác của hiệu trưởng

– Điều 18 khoản 1 Điều lệ trường THCS, trường THPT và trường phổ thông có nhiều cấp học quy định: “Nhiệm kì của Hiệu trưởng là 5 năm, thời gian đảm nhận chức vụ Hiệu trưởng không quá 2 nhiệm kì ở một trường trung học”.

– Hàng năm, Sở Giáo dục - Đào tạo phối hợp với Sở Nội vụ rà soát đội ngũ hiệu trưởng trường THPT trên địa bàn để tham mưu với UBND tỉnh/thành phố luân chuyển địa bàn đối với những người đã làm hiệu trưởng 2 nhiệm kì ở một trường THPT.

3.2.2. Đào tạo, bồi dưỡng hiệu trưởng nhà trường THPT đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục, đổi mới quản lý giáo dục

Mục tiêu của giải pháp: Đào tạo bồi dưỡng hiệu trưởng nhà trường THPT có năng lực thực hiện đổi mới giáo dục, thực hiện quyền tự chủ quản lý nhà trường.

Nội dung giải pháp:

a. Chương trình đào tạo, bồi dưỡng

❖ Chương trình đào tạo bồi dưỡng cơ bản về nghiệp vụ quản lý

– Xây dựng mới chương trình đào tạo bồi dưỡng hiệu trưởng theo hướng nâng cao năng lực tư duy và thực hành công tác quản lý ở cơ sở.

– Căn cứ vào Quy hoạch đội ngũ quản lý trường THPT của địa phương, hàng năm các Sở Giáo dục - Đào tạo cử cán bộ tham gia khóa bồi dưỡng cơ bản về nghiệp vụ quản lý.

❖ Chương trình đào tạo “công cụ hỗ trợ”

Các Sở Giáo dục - Đào tạo có chủ trương “xóa mù Tin học, Anh văn” đối với đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường, từng bước nâng cao trình độ sử dụng Tin học, Anh văn của đội ngũ này thông qua một số biện pháp như: tạo điều kiện về

kinh phí học, đồng viên khuyến khích đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường đi học...

❖ Chương trình đào tạo cử nhân, thạc sĩ, tiến sĩ chuyên ngành Quản lý giáo dục

Hàng năm, căn cứ nhu cầu xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục nói chung, hiệu trưởng trường THPT nói riêng, cũng như điều kiện của những ứng viên được cử đi học, các địa phương có kế hoạch cử cán bộ đi học các chương trình đào tạo đại học và sau đại học chuyên ngành quản lý giáo dục.

Các địa phương có chính sách khuyến khích đội ngũ cán bộ cốt cán, cán bộ quản lý đi học các chương trình này, như: hỗ trợ kinh phí, tạo điều kiện về thời gian để người học chuyên tâm vào việc học tập, nghiên cứu trong suốt khóa học.

b. Chương trình bồi dưỡng nâng cao, cập nhật kiến thức

❖ Hội thảo, tập huấn ngắn ngày để cập nhật tri thức, cập nhật nghiệp vụ đáp ứng những yêu cầu chỉ đạo của ngành;

❖ Chương trình nâng cao.

3.2.3. Xây dựng chế độ chính sách đối với lao động của hiệu trưởng

– Xây dựng chế độ phụ cấp chức vụ thích đáng đối với chức danh hiệu trưởng; đặc biệt xây dựng chế độ phụ cấp ưu đãi đối với hiệu trưởng các trường ở vùng khó khăn.

– Xây dựng chế độ nghỉ dưỡng hàng năm dành cho hiệu trưởng, giúp họ tái tạo sức lao động sau một năm làm việc căng thẳng.

– Quy định chế độ học tập, bồi dưỡng nâng cao năng lực của hiệu trưởng sau khi họ đã tham gia các lớp đào tạo bồi dưỡng cơ bản về quản lý.

3.3. Nhóm giải pháp giúp người hiệu trưởng tăng cường năng lực quản lý của bản thân

Mục tiêu của giải pháp: Làm cho Hiệu trưởng hiểu và biết cách tự nâng cao năng lực bản thân thông qua thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà trường, qua việc tự học tự nghiên cứu.

Nội dung giải pháp:

3.3.1. Xây dựng triết lý, tầm nhìn nhà trường

– Hiệu trưởng tổ chức xây dựng triết lý nhà trường. Triết lý nhà trường phải được cụ thể thành nguyên tắc, yêu cầu trong vận hành nhà trường.

– Hiệu trưởng tổ chức xây dựng tầm nhìn của nhà trường. Tầm nhìn phải phản ánh trong kế hoạch chiến lược, kế hoạch hàng năm của nhà trường.

3.3.2. Xây dựng tổ chức nhà trường

a. Xây dựng bộ máy nhà trường

– Xây dựng bộ máy nhà trường phù hợp với quy mô, với điều kiện cụ thể của nhà trường, đồng thời hướng vào việc thực hiện nhiệm vụ dạy – học và giáo dục toàn diện, đáp ứng nhu cầu phát triển của học sinh;

– Xây dựng quy chế hoạt động của nhà trường: Nội quy học sinh; Nội quy cán bộ giáo viên nhà trường; Quy chế chi tiêu nội bộ thực hiện tự chủ tài chính ...

– Xây dựng chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn các vị trí công việc, các bộ phận trong nhà trường; ủy quyền cho đội ngũ cốt cán, giáo viên.

b. Xây dựng tập thể sư phạm

– Xây dựng Chiến lược phát triển đội ngũ theo từng nhiệm kỳ 5 năm;

– Tổ chức triển khai các biện pháp thực thi Chiến lược xây dựng đội ngũ theo từng năm học để Chiến lược này trở thành hiện thực.

c. Xây dựng văn hóa nhà trường

– Tổ chức xây dựng các chuẩn mực hành vi, các truyền thống nhà trường;

– Tuyên truyền trong tập thể nhà trường để các chuẩn mực hành vi này được mọi người chấp nhận;

– Bằng sự nêu gương của cán bộ quản lý và đội ngũ cán bộ cốt cán nhà trường trong việc thực hiện các chuẩn mực hành vi để biến nó thành niềm tin giá trị của mỗi nhà quản lý, giáo viên, nhân viên và học sinh nhà trường;

– Đưa các chuẩn mực hành vi đã được tập thể nhà trường thừa nhận vào nội quy nhà trường để trở thành yêu cầu đối với hành vi các thành viên nhà trường.

d. Xây dựng tập thể học sinh

– Phát triển tổ chức Đoàn TNCSHCM và Hội Thanh niên nhà trường nhằm tăng cường vai trò chủ thể tham gia vào quá trình giáo dục của học sinh;

- Tổ chức xây dựng và thực hiện chương trình giáo dục cân đối giữa nhiệm vụ dạy học và giáo dục toàn diện nhằm phát triển học sinh về tri thức, về mặt xã hội, về thể chất, về cá nhân một cách có chất lượng;
- Tổ chức phân ban và dạy học tự chọn phù hợp điều kiện nhà trường, từng bước đáp ứng nhu cầu phát triển tiềm năng của học sinh;
- Thiết lập mối quan hệ cộng tác – hợp tác giữa thầy – trò, trò – trò, từng bước xóa bỏ sự áp đặt một chiều trong mối quan hệ thầy – trò;
- Tổ chức các hoạt động giúp đỡ học sinh có khó khăn một cách hiệu quả;
- Liên kết với lực lượng xã hội tổ chức các dịch vụ hỗ trợ sự phát triển tiềm năng của học sinh: tổ chức câu lạc bộ thể thao, câu lạc bộ văn hóa văn nghệ...

3.3.3. Thiết lập các quan hệ với cộng đồng, các tổ chức, đoàn thể trong và ngoài nhà trường

a. Trong nhà trường

❖ Quan hệ với Hội đồng trường

– Hiệu trưởng chủ động phối hợp với Chủ tịch Hội đồng trường xây dựng Quy chế hoạt động của Hội đồng trường, trong đó quy định cụ thể các nội dung:

- Tổ chức và hoạt động của Hội đồng trường,
 - Mối quan hệ công tác giữa Hội đồng trường với Chi ủy, Hiệu trưởng và các phó hiệu trưởng, với các bộ phận và các tổ chức đoàn thể trong nhà trường.
- Hiệu trưởng tổ chức thực thi các nghị quyết của Hội đồng trường

❖ Quan hệ với Chi bộ

Trong trường THPT, nhà trường chịu sự lãnh đạo của tổ chức cơ sở Đảng. Vì vậy, mỗi đơn vị trường học cần xây dựng quy chế hoạt động của chi bộ, tạo điều kiện pháp lý cho sự lãnh đạo của tổ chức cơ sở Đảng và giải quyết đúng đắn các mối quan hệ giữa tổ chức Đảng với chính quyền cũng như với các đoàn thể trong nhà trường.

❖ Quan hệ với tổ chức Công đoàn nhà trường

Mối quan hệ giữa chính quyền nhà trường và tổ chức Công đoàn là mối quan hệ phối hợp.

Trong quá trình phối hợp, hiệu trưởng và BCH Công đoàn phải phân chia công việc và trách nhiệm cụ thể của mỗi bên nhằm làm cho việc phối hợp mang lại hiệu quả.

❖ Quan hệ với Đoàn thanh niên Cộng sản HCM

– Xác định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm của nhà trường, của tổ chức Đoàn TNCSHCM trong việc tổ chức các hoạt động giáo dục học sinh.

– Thống nhất kế hoạch hoạt động giáo dục của Đoàn TNCSHCM và kế hoạch hoạt động giáo dục của nhà trường vào kế hoạch chung của nhà trường.

– Tạo điều kiện để tổ chức Đoàn hoạt động như: kinh phí, cơ sở vật chất...

b. Xây dựng mối quan hệ với các tổ chức ngoài nhà trường**❖ Quan hệ với cấp trên**

– Hiệu trưởng chủ động tham mưu, đề xuất, thỉnh thị với Sở Giáo dục - Đào tạo để giải quyết những vấn đề của nhà trường; trao đổi góp ý với Sở để việc chỉ đạo sát với thực tiễn của các nhà trường;

– Hiệu trưởng chủ động tham mưu với cấp ủy, HĐND, UBND nhằm định hướng sự phát triển và giải quyết những vấn đề về nguồn lực của nhà trường.

❖ Quan hệ với cha mẹ học sinh

– Hiệu trưởng xây dựng Ban đại diện cha mẹ học sinh cấp trường là những người có tâm huyết; xác định nội dung, phương thức phối hợp và tạo điều kiện về cơ sở vật chất, phương tiện, thời gian... để Ban đại diện hoạt động; tư vấn để Ban đại diện và cha mẹ học sinh tham gia tích cực vào đời sống nhà trường. Hiệu trưởng có lịch tiếp cha mẹ học sinh hàng tuần.

– Hiệu trưởng chỉ đạo, hướng dẫn giáo viên chủ nhiệm lớp thực hiện các nội dung và phương thức làm việc với cha mẹ học sinh lớp chủ nhiệm.

❖ Quan hệ với các lực lượng xã hội ngoài nhà trường

– Hiệu trưởng tổ chức thông tin, tuyên truyền để cộng đồng biết về chất lượng giáo dục của nhà trường; về trách nhiệm của xã hội đối với việc nâng cao chất lượng giáo dục;

– Hiệu trưởng xác định các tổ chức cần phối hợp, thế mạnh và nội dung phối hợp với mỗi tổ chức;

– Tổ chức xây dựng kế hoạch phối hợp, xây dựng cơ chế phối hợp;

– Thông tin phản hồi về hiệu quả của sự đóng góp của cộng đồng, kêu gọi sự đóng góp tiếp theo cho sự phát triển nhà trường.

❖ **Quan hệ với các nhà trường khác**

– Tổ chức Câu lạc bộ hiệu trưởng các trường THPT theo cụm trường trên địa bàn;

- Tham quan học tập kinh nghiệm tiên tiến trong nước;
- Tham quan, học tập kinh nghiệm tiên tiến nước ngoài.

3.3.4. Xây dựng cơ sở vật chất, tài chính nhà trường

❖ **Về cơ sở vật chất**

– Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch chiến lược (từ 5 đến 10 năm) về xây dựng cơ sở vật chất phù hợp chiến lược phát triển nhà trường;

– Tổ chức sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất nhà trường; khai thác cơ sở vật chất trong cộng đồng phục vụ hoạt động giáo dục của nhà trường;

- Tổ chức bảo dưỡng, bảo quản cơ sở vật chất nhà trường.

❖ **Về tài chính**

– Tổ chức xây dựng dự toán đáp ứng yêu cầu thực hiện nhiệm vụ của nhà trường theo chu kỳ 3 năm giao tự chủ tài chính;

– Tổ chức thực hiện các nhiệm vụ thu, chi của nhà trường theo quy định của nhà nước và theo tiến độ thực hiện nhiệm vụ; mở rộng các nguồn thu ngoài ngân sách, chi tiêu tiết kiệm và hiệu quả.

3.3.5. Hiệu trưởng nghiên cứu nắm vững hệ thống văn bản pháp luật

– Hiệu trưởng phải thường xuyên cập nhật văn bản pháp luật, pháp quy, văn bản chỉ đạo của ngành; phân loại và lưu trữ theo chủ đề;

– Hiệu trưởng vận dụng linh hoạt hệ thống văn bản pháp luật, pháp quy, kết hợp giữa quy định của luật và quyền tự chủ trong quản lý nhà trường để giải quyết hiệu quả những vấn đề của nhà trường;

– Tuyên truyền cho đội ngũ cán bộ giáo viên nhà trường nắm vững và thực hiện.

3.3.6. Hiệu trưởng có kế hoạch tự học, tự nghiên cứu và vận dụng kinh nghiệm quản lý vào thực tiễn nhà trường

– Xây dựng kế hoạch sử dụng thời gian hàng ngày một cách hợp lý, dành thời gian cho hoạt động tự học, tự bồi dưỡng của cá nhân;

– Xác định nội dung và xây dựng kế hoạch học tập, khai thác kho tàng tri thức trên mạng Internet một cách có hiệu quả;

– Thường xuyên rút kinh nghiệm công tác quản lý nhà trường, vận dụng kinh nghiệm của đồng nghiệp một cách sáng tạo và linh hoạt phù hợp với thực tế nhà trường;

– Xác định vấn đề của nhà trường, tổ chức nghiên cứu tìm kiếm phương án giải quyết trên cơ sở lý luận và thực tiễn ở đơn vị.

Xây dựng đội ngũ hiệu trưởng giỏi đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục, đổi mới quản lý giáo dục là một trong những nhiệm vụ quan trọng của cơ quan quản lý giáo dục các cấp. Trên đây là các nhóm giải pháp nhằm tăng cường năng lực quản lý của hiệu trưởng trường THPT một số tỉnh phía Nam mà các cấp quản lý giáo dục, hiệu trưởng nhà trường THPT có thể tham khảo trong quá trình thực thi nhiệm vụ của mình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Báo cáo của Bộ trưởng Bộ GD – ĐT trước kì họp thứ 10 Quốc hội khóa XI (ngày 7/11/2006) *Về đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý trong lĩnh vực giáo dục – đào tạo và dạy nghề.*
- [2] Báo cáo của Bộ GD – ĐT ngày 10/4/2007 gửi Thủ tướng Chính phủ về *Nhiệm vụ và giải pháp phát triển giáo dục và đào tạo năm 2007 và kế hoạch đến năm 2010.*
- [3] Chỉ thị số 40 – CT/TW (ngày 15/6/2004) của Ban Bí thư *Về việc xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục.*
- [4] Điều lệ trường THCS, THPT và trường phổ thông có nhiều cấp học, 2007.
- [5] Luật Giáo dục (2005).
- [6] Trần Thị Bích Liễu (2005), *Quản lý dựa vào nhà trường con đường nâng cao chất lượng giáo dục và công bằng giáo dục*, NXB Đại học Sư phạm.
- [7] Trịnh Thị Hồng Hà (2006), *Chuẩn đánh giá hiệu trưởng trường tiểu học*, TC KHGD số 11.