

HỌC VIỆN QUẢN LÝ GIÁO DỤC- VIỆN KHOA HỌC GIÁO DỤC VIỆT NAM

QUẢN LÝ GIÁO DỤC VÀ NGƯỜI CÁN BỘ
QUẢN LÝ GIÁO DỤC TRONG YÊU CẦU ĐỔI MỚI

Trần Ngọc Giao

HÀ NỘI 2012

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

- CBCC - Cán bộ công chức
- CBQL - Cán bộ quản lý
- CB LĐ QL NN về GD - Cán bộ lãnh đạo quản lý nhà nước về giáo dục
- CNH-HĐH - Công nghiệp hoá- Hiện đại hoá
- CNTT - Công nghệ thông tin
- ICTs - Công nghệ thông tin và truyền thông
- CSDL - Cơ sở dữ liệu
- CT - Chương trình
- CTĐT - Chương trình đào tạo
- GD - Giáo dục
- GD ĐH - Giáo dục đại học
- GDĐT - Giáo dục-Đào tạo
- GD PT - Giáo dục phổ thông
- HTGD - Hệ thống giáo dục
- HTQT - Hợp tác quốc tế
- KH-CN - Khoa học-Công nghệ
- KĐCL - Kiểm định chất lượng
- KT-XH - Kinh tế - Xã hội
- NCKH - Nghiên cứu khoa học
- Phòng GD&ĐT - Phòng Giáo dục và Đào tạo
- QLGD - Quản lý giáo dục

- Sở GD&ĐT - Sở Giáo dục và Đào tạo
- TCCB - Tổ chức cán bộ
- XHH - Xã hội hoá
- XHCN - Xã hội chủ nghĩa

Mở đầu

Xu hướng khoa học hóa các vấn đề lãnh đạo quản lý và người lãnh đạo quản lý được khởi đầu bởi F. W. Taylor từ những năm đầu của thế kỉ XX. Lịch sử phát triển của khoa học quản lý chưa dài nhưng đến nay đã có cả một "rừng lý luận quản lý" mà các học giả, đại diện là Harold Koong, đã tạm thời tổng hợp và phân loại thành hàng chục các trường phái khác nhau [7]. Dù là tiếp cận theo trường phái nào thì các vấn đề lãnh đạo quản lý đương nhiên là được đặt trong bối cảnh, môi trường tương ứng và có ba vấn đề không thể tách rời : *Tổ chức, Cơ chế và Con người*. Lý luận khoa học quản lý luôn chứa đựng trong đó những yêu cầu phát triển nguồn nhân lực quản lý.

Phát triển nguồn nhân lực luôn là chiến lược trọng yếu nhất của một quốc gia, phát triển đội ngũ lãnh đạo quản lý luôn là nhiệm vụ cao cả nhất của mỗi tổ chức. Quản lý phát triển nguồn nhân lực và đội ngũ cán bộ quản lý đã được rất nhiều trường phái và nhiều tác giả quan tâm.

Trường phái quản lý theo quá trình tiếp cận theo qua việc thực hiện các chức năng quản lý cho đến nay vẫn là trụ cột của lý luận quản lý. Từ tiếp cận theo quá trình dẫn đến yêu cầu nhà quản lý phải có năng lực thực hiện các chức năng : *Kế hoạch; Tổ chức; Chỉ đạo; Phối hợp; Kiểm tra*[7].

Các trường phái quản lý hiện đại dựa trên cơ sở và các thành tựu mới mang tính cách mạng của khoa học hành vi, khoa học quản lý kinh tế, quan niệm về hệ thống và các quan điểm về quyền biến. Kast và Rosenzweig cho rằng trong lịch sử loài người "việc thiết lập một tổ chức và một phương thức quản lý tương ứng hữu hiệu là một thành tựu to lớn"[7]. Tổ chức là một hệ thống mà trong đó các thành viên cùng làm việc, hợp tác nương tựa vào nhau để tồn tại, tổ chức mang tính cơ cấu và tính thống nhất. Như vậy tổ chức không chỉ là cơ cấu mà còn là sự thống nhất các năng lực của bộ phận lãnh đạo quản lý, người lãnh đạo quản lý trong sự nỗ lực phát triển năng lực của các thành viên.

Các kết quả nghiên cứu quan trọng của Henry Mintzberg [43] đã chỉ ra vai trò của nhà quản lý trong sự kết hợp giữa quyền lực với trách nhiệm : *Người đại diện của tổ chức; Người lãnh đạo; Người liên lạc; Người tiếp nhận thông tin; Người phổ biến thông tin; Người phát ngôn; Nhà doanh nghiệp; Người khắc phục khó khăn; Người phân phối nguồn lực; Người đàm phán*.

Những nghiên cứu gần đây của Robert E. Quinn, Đại học Michigan; Sue R. Faerman, Đại học Bang New York tại Albany; Mintzberg H., Michael P. Thompson, Đại học Brigham Young; Michael R. Mc Grath, Bộ phận Nhân sự Quốc tế US (*Master of Leadership and Management*)[41,43] đi từ các tiếp cận khác nhau đã khái quát thành 4 mô hình quản lý : *Mô hình mục tiêu; Mô hình quy trình nội bộ; Mô hình quan hệ con người; Mô hình hệ thống mở* đòi hỏi đội ngũ lãnh đạo quản lý phải thích ứng và cần có các năng lực : *chỉ huy và thực hiện ; giám sát và điều phối; hướng dẫn và thúc đẩy; môi giới và đổi mới*

Từ các quan điểm quản lý chất lượng, **IBSTPI** (*International Board of Standards for Training Performance and Instruction*)[36] đưa ra năng lực nhà quản lý gồm 4 nhóm: *Nền tảng cơ bản; Lựa chọn hoạch vụ phù hợp; Thiết kế và triển khai; Kỹ năng quản lý.*

Trong hệ thống nhà nước pháp quyền, quyền lực quản lý dựa vào tính hợp lý, hợp pháp hoặc quyền lực của người có chức vụ được thể chế hành chính quy định. Tổng kết các nghiên cứu đặc trưng của thể chế quản lý hành chính công đã chỉ ra yêu cầu nhà quản lý phải có các năng lực với các thuộc tính cơ bản : *Tính chuẩn xác; Tính nhạy bén; Tính rõ ràng; Tính thông văn bản;...*[7].

Ở phương Đông, Khổng Tử và những người kế tục đã tổng kết, bổ sung, phát triển thành một hệ thống lý luận của Nho giáo. Hồ Chí Minh cho rằng người cán bộ cách mạng cần phải có các phẩm chất [35]: *cần, kiệm, liêm, chính, chí công vô tư và trí, tín, nhân, dũng, trung hiếu.*

Nhiều công trình nghiên cứu của Henry Mintzberg [43] với những *tư tưởng hàng đầu về quản lý*; J; Peter F. Drucker [21] với những *luận điểm lớn về tổ chức và lãnh đạo quản lý*, M. Losey, S. Meisinger và D. Ulrich [42] với những *bàn luận về tương lai của nghề quản trị nhân sự* gợi ý những ý tưởng quan trọng hình thành năng lực lãnh đạo quản lý trong bối cảnh mới. Các nhà khoa học quản lý dù là bàn cho hiện tại hoặc hướng tới tương lai, không ai không coi nguồn lực do năng lực con người mang lại là vấn đề trọng tâm, người lãnh đạo *tìm thấy họ, động viên họ, sử dụng họ, đào tạo họ và khi cần thì sàng lọc* là trung tâm của tất cả những điều mà **lý luận phát triển nguồn nhân lực** đang bàn đến.

Thế giới đang thay đổi và phát triển nhanh chóng, trong bối cảnh đó các nhà lãnh đạo quản lý phải tiếp tục học hỏi và phát triển năng lực quản lý tác nghiệp trong mỗi tổ

chức cụ thể. Việc xử lý các tình huống thực tiễn là cách hoàn thiện và phát triển năng lực quản lý nhanh nhất.

Tổ chức không chỉ là cấu trúc mà là một tập hợp các năng lực. Lý thuyết **phát triển nguồn nhân lực** ra đời và dành được sự quan tâm của nhiều tác giả, triết lý phát triển nguồn nhân lực bao hàm và thay thế triết lý phát triển nhân sự.

Các tổ chức đều có các đặc điểm riêng được gọi là văn hóa tổ chức. Văn hóa này định hình dạng người sẽ gia nhập tổ chức, cách họ ứng xử trong tổ chức và thẩm thấu qua các thế hệ giống như thương hiệu và cao hơn là dấu hiệu nhận dạng tổ chức.

Các kết quả nghiên cứu sâu sắc và dễ đi vào thực tế thuộc về các tác giả quan tâm tới mô hình quản lý theo các thành tố quá trình. Fom, Tichy và Devanna (1984) khẳng định mối quan hệ chặt chẽ của cả quá trình tuyển chọn, đánh giá, phát triển và tưởng thưởng; Mô hình Guest về quản lý phát triển nguồn nhân lực có sáu thành tố : chiến lược, chính sách, đầu ra nguồn nhân lực, đầu ra hành vi, kết quả thực hiện, và hiệu quả tài chính; Bratton và Gold xem xét việc quản lý phát triển nguồn nhân lực như là một quá trình bao gồm: lập kế hoạch, tuyển chọn, đánh giá, đãi ngộ, phát triển, giao tiếp và tham gia; Warwick thì cho rằng quản lý phát triển nguồn nhân lực gồm năm thành tố : bối cảnh bên ngoài, bối cảnh bên trong, nội dung chiến lược, bối cảnh quản lý nguồn nhân lực; nội dung quản lý nguồn nhân lực [29]. Tuy điển đạt có thể khác nhau, nhưng khá thống nhất về các khâu của quá trình quản lý phát triển nguồn nhân lực bao gồm : lập kế hoạch, tuyển dụng, bố trí sử dụng, đánh giá, đào tạo bồi dưỡng, chính sách trả công và khen thưởng .

Trong bối cảnh hiện nay, giáo dục ở tất cả các quốc gia đang chịu tác động sâu sắc bởi xu thế toàn cầu hóa, kinh tế tri thức, công nghệ thông tin và truyền thông. Những ý tưởng về *dân chủ hóa trong giáo dục* của John Dewey [20]; việc xác định các *trụ cột trong giáo dục được xây dựng trên nền tảng học tập suốt đời và xây dựng xã hội học tập* của J. Delor; những tư duy tiếp cận *hệ thống và liên kết tri thức* trong giáo dục của Edgar Morin [22]sẽ là những định hướng quan trọng cho việc xác định tầm nhìn và phát triển phẩm chất năng lực của các nhà quản lý giáo dục.

Ở Việt nam, có thể nói rằng giai đoạn hiện tại là một giai đoạn của sự tiếp nối và những thay đổi - đổi mới. Chúng ta đang tiếp nối một thời kì tràn ngập những hình ảnh lạc quan của thời đại mới, thời đại Xã hội Xã hội chủ nghĩa, thời đại nhìn thấy con người

CHƯƠNG I GIÁO DỤC VÀ QUẢN LÝ GIÁO DỤC ĐÀO TẠO

1.1 Giáo dục và Quản lý phát triển giáo dục

1.1.1 Bản chất của giáo dục và quản lý phát triển giáo dục, các giai đoạn và nội dung.

a) Bản chất của giáo dục

Giáo dục phản ánh những mối quan hệ xã hội, là một hoạt động xã hội nhằm hình thành và phát triển nhân cách con người, bồi dưỡng và phát triển tài năng, phẩm chất, năng lực, kỹ năng, kỹ xảo cho thế hệ trẻ, chuẩn bị cho họ tham gia vào đời sống xã hội.

Sự phát triển của mỗi cá nhân là một quá trình liên tục, không ngừng nghỉ, chịu ảnh hưởng của môi trường sống, gia đình, xã hội, trường học, bạn bè, thầy cô giáo, và chính bản thân cá nhân.

Giáo dục mang tính xã hội, tính kế thừa và tính phát triển. Nó là một hoạt động xã hội, được thực hiện bởi các cá nhân, tổ chức, và xã hội. Giáo dục có tính kế thừa, tức là tiếp thu những thành tựu, kinh nghiệm của các thế hệ trước để truyền đạt cho thế hệ sau. Đồng thời, giáo dục cũng có tính phát triển, tức là tạo ra những kiến thức, kỹ năng mới, đáp ứng nhu cầu của xã hội và cá nhân.

Loại hình giáo dục và nội dung giáo dục phụ thuộc vào điều kiện kinh tế, xã hội, văn hóa, và chính trị của mỗi quốc gia, dân tộc.

- Thơ số 15: Lê Thị Ngọc, vợ mình quỳ cầu Triều Lê qua danh thụy Thục
nhân trung. Bà tâu: “Thiên tại mệnh nguy, nhân tại mệnh tử. Nhân tại mệnh tử, thiên tại mệnh tử. Nhân tại mệnh tử, thiên tại mệnh tử.”

- Thơ số 18: Quang Trung, ngài Anh hùng, là vị anh hùng sau khi lật đổ nhà Nguyễn, qua danh thụy Nguyễn Huệ. Ông tâu: “Xây dựng đất nước, xây dựng nhân dân, xây dựng đất nước, xây dựng nhân dân.” (Dĩ hãc vi dục - Dĩ tại vi bân).

- Thơ số 20: Hà Chử Minh, Anh hùng dân tộc - danh nhân văn hóa, của đất nước Việt Nam trẻ trung. Ông tâu: “Mét dân tộc dật lạc, mét dân tộc yểu”, “Phải làm cho dân tộc Việt Nam trẻ trung, mét dân tộc thưng th, i”.

Chữ t̄p̄ch Hả ChÝ Minh ®· l·nh ®'o toạ̄n §¶ng, toạ̄n d©n x©y dùng nÒn gi,o d©c c, ch m'ng ViÖt Nam lụ nÒn gi,o d©c toạ̄n d©n: “NÒn gi,o d©c c̄n̄a d©n, do d©n, v× d©n. NÒn gi,o d©c d©n t̄c, khoa h̄c, ®'i chón̄g”, “Gi,o d©c lụ qūc s, ch hụnh ®Çu”.

Trong qu, tr×nh x©y dùng nÒn gi,o d©c c, ch m'ng, Nhụ níc ta lu«n lu«n coi tr̄ng sù ph,t triÓn toạ̄n diÖn c̄n̄a hÖ th̄ng gi,o d©c qūc d©n. Gi,o d©c mÇm non, GDPT, gi,o d©c kũ thuËt nghÒ nghiÖp, gi,o d©c cao ®¼ng, ®'i h̄c, gi,o d©c bæ t̄c t'ì ch̄c. Trong hÖ th̄ng gi,o d©c qūc d©n v̄i sù ph,t triÓn t̄ng t,c ®̄ng bé c̄n̄a n'̄m ph©n hÖ tr̄n ®©y, GDPT ®̄c coi lụ nÒn t¶ng v'̄n ho, d©n t̄c.

CÇn nh¼c ®Ön mét s̄ th«ng ®iÖp c̄ ý nghĨa l̄p̄ch s̄ sau ®©y:

Bíc v̄u giai ®o'n ®̄i m̄i, Bé GD&T Níc Céng hoạ x· h̄i ch̄n̄ nghĨa ViÖt Nam c̄a tuy'̄n b̄: “Gi,o d©c lụ mét bé ph̄n̄ trong yÖu c̄n̄a sù nghiÖp c, ch m'ng x· h̄i ch̄n̄ nghĨa; toạ̄n bé ho't ®̄ng gi,o d©c tham gia c¶i t'̄o v̄u x©y dùng c̄ng c̄ ph,t triÓn quan hÖ s¶n xuËt x· h̄i ch̄n̄ nghĨa, gi,o d©c lụ mét kh©u trong quy tr×nh khoa h̄c - ®µo t'̄o, kũ thuËt - s¶n xuËt. HÖ th̄ng gi,o d©c c̄a tÇm quan tr̄ng hụng ®Çu trong sù nghiÖp x©y dùng nÒn v'̄n ho, m̄i, con nḡi m̄i”. “Lụ mét bé ph̄n̄ kh'̄ng khÝt quan tr̄ng trong chiÖn lĩc ph,t triÓn KT-XH, GDPT c̄a t,c ®̄ng to lín bao tr̄m s©u xa ®̄i v̄i hai nhiÖm v̄o chiÖn lĩc c̄n̄a c, ch m'ng, c,c m̄c ti'̄u KT-XH ̄ ®̄p̄a ph̄ng v̄u trong c¶i níc, v̄i toạ̄n bé sù nghiÖp c, ch m'ng c̄n̄a c¶i ®̄t níc”.

GD lụ nÒn t¶ng v'̄n ho, c̄n̄a ®̄t níc, lụ s̄c m'nh t̄ng lai c̄n̄a d©n t̄c. Nã x©y dùng cho thÖ hÖ tr̄i c̄n̄a s̄ v̄ng ch¼c ®Ó ph,t triÓn toạ̄n diÖn nh©n c, ch x· h̄i v̄u n'̄ng lúc c, nh©n, chuËn b̄p̄ lúc lĩng cho x· h̄i, t'̄o ngūn ®Ó bæ sung ®̄i ngò lao ®̄ng, ®µo t'̄o c,n bé v̄u nh©n t̄i cho sù nghiÖp x©y dùng kinh t̄, ph,t triÓn khoa h̄c kũ thuËt v̄u t̄ng c̄ng tiÖm lúc qūc ph̄ng c̄n̄a ®̄t níc.

GDPT c̄a néi dung gi,o d©c toạ̄n diÖn bao ḡm ®'o ®̄c, trÝ d̄c, thÓ d̄c, m̄ d̄c v̄u gi,o d©c lao ®̄ng, th«ng qua nguy'̄n lý h̄c ®i ®̄i v̄i hụnh, gi,o d©c kÖt h̄p̄ v̄i lao ®̄ng s¶n xuËt, nhụ tr̄ng g¼n liÖn v̄i x· h̄i. Chó tr̄ng th̄c hiÖn t̄t y'̄u cÇu gi,o

dộc vÒ chÝnh trÞ - t têng vÒ vñ ho,, khoa hãc vµ nghÖ nghiÖp, bải ðìng cho hãc sinh c¶ mÆt quan ®iÓm, ph-ng ph,p, kiÖn thøc, kü n-ng, ®¶m b¶o tÝnh chÊt c- b¶n, hiÖn ®i, ViÖt Nam, thiÖt thùc cõa hãc vÊn phæ th-ng nh»m t'ò ®iÒu kiÖn cho hãc sinh ra trêng cã thÓ sèng vµ lµm viÖc tèt nhÊt cho ®Êt níc, cho c,ch m'ng vµ cã kh¶ n-ng v-n l'n kh«ng ngõng”

§¶nh híng cho ph,t triÓn gi,o ðộc thêi kú c«ng nghiÖp ho,, hiÖn ®i ho,, Ban ChÊp hµnh Trung -ng Ðảng CSVN kho, VIII ®· ®Ò ra NghÞ quyÕt vÒ ph,t triÓn gi,o ðộc vµ ®µo t'ò, khoa hãc vµ c«ng nghÖ. Hai vÊn ®Ò lín mụ Héi nghÞ ra nghÞ quyÕt vĩa mang tÝnh chiÖn líc vµ mang tÝnh hµnh ®éng g³⁄n bã h÷u c- víi nhau t'ò thụng nÒn t¶ng vµ ®éng lúc cho c«ng nghiÖp ho, - hiÖn ®i ho,[17]:

- Gi,o ðộc lµ sù nghiÖp cõa §¶ng, Nhụ níc vµ toµn d©n. Toµn d©n hãc tÊp vµ toµn d©n tham gia gi,o ðộc, thùc hiÖn nÒn gi,o ðộc thùc sù cõa d©n, do d©n, v× d©n. Mãi ngêi ®Òu ®íc hãc tÊp vµ hãc tÊp suèt ®êi.

- Ph,t triÓn gi,o ðộc g³⁄n víi nhu cÇu ph,t triÓn KT-XH. C,c ch-ng tr×nh KT-XH ph¶i cã vÊn ðông GD&§T. GD&§T ph¶i phóc vô c,c ch-ng tr×nh KT- H.

- §a d'ng ho, c,c lo'i h×nh gi,o ðộc, trong ®ã trêng c«ng lÊp gi÷ vai trÞ nßng cèt, ph,t triÓn d©n lÊp, t thóc, ®a d'ng ho, c,c h×nh thóc ®µo t'ò kh«ng tÊp trung (t'i chøc, tã xa).

- Thùc hiÖn c«ng b»ng trong x· héi trong gi,o ðộc, ai còng ®íc hãc hµnh, ngêi ngêi ®íc nhụ níc vµ céng ®ãng trÍ gióp ®Ó hãc tÊp, ngêi nghò hãc giái ®íc gióp ®ì ®Ó ph,t triÓn tui n-ng.

- Con ngêi vĩa lµ môc ti'u, vĩa lµ ®éng lúc cõa sù ph,t triÓn.

- §Êt níc chØ cã thÓ ®i l'n khi ðua vµo vµ b»ng gi,o ðộc.

- Chó trǎng Ồn chÊt lĩng GDPT vµ coi GDPT lµ nỒn t¶ng, chÊt lĩng GDPT quyỐt Ồnh chÊt lĩng gi,o dōc chung .

b) Chēc n̄ng c̄ b¶n c̄a gi,o dōc

. Bản chất của gi,o dục là nh©n vǎn; gi,o dōc vỀn Ồng vai trß c̄ b¶n Ồnh híng sù ph,t triỐn c, nh©n vµ x̄ héi. Chēc n̄ng c̄ b¶n c̄a ngēi gi,o vīn lµ: *hç trı h×nh thụnh kiỐn thēc; rĩn luyỐn kũ n̄ng; d'ly c, ch ơng xō; ph,t hiỒn vµ bǎi dĩng n̄ng khiỒu; híng dỀn hǎc trß biỐt thu thỀp vµ xō lý th<ng tin*. Chēc n̄ng c̄ b¶n c̄a nhụ trēng vỀn lµ: *phōc vō sù ph,t triỐn kinh tỐ, kũ thuỀt; c̄ng cè thỐ chỐ chÝnh trĐ; trang bĐ cung c, ch ơng xō c, nh©n, x̄ héi; b¶o vỐ vµ ph,t triỐn v̄n ho,; quan hỒ vµ héi nhỀp quēc tỐ*. NỒu cǎ sù nhÇm lỀn hoÆc quan niỐm cha ph©n minh ch³⁄c ch³⁄n sĩ nhỀn Ồic nh÷ng hỒ qu¶ Ồng tiỒc.

Vii mōc tīu hǎc Ồ biỐt, hǎc Ồ lụm, hǎc Ồ lụm ngēi vµ hǎc Ồ chung sēng vii nhaulrēn nēn tǎng học tập suốt đời và xã hội học tập, chóng ta cÇn biỐt t<n trǎng sù ph,t triỐn n̄ng lúc c, nh©n, biỐt tù vıt qua chÝnh m×nh, kh¼ng Ồnh m×nh Ồ biỐt chỀp nhỀn ngēi kh,c vµ t<n trǎng tÝnh cēng Ồng.

1.1. 2 Bēi c¶nh x̄ héi vµ ph,t triỐn gi,o dōc

a) Bēi c¶nh

Nh©n lo'i bíc vµo thỐ kỒ XXI vii biỐt bao thụnh tũu vŨ Ồi c̄a khoa hǎc vµ c<ng nghỒ Ồ. Ồa nh©n lo'i chuyỐn tō nỒn kinh tỐ c<ng nghiỐp sang nỒn kinh tỐ tri thēc vµ loyi ngēi bíc vµo mét nỒn v̄n minh mii - nỒn v̄n minh c̄a trÝ tuỒ.

Khoa hǎc cung ph,t triỐn, x̄ héi cung tiỒn l̄n th× dÇn dụ con ngēi cōng nhỀn ra r>ng, cǎ *nguȳn lý tỀt Ồnh* th× cōng cǎ *nguȳn lý bỀt Ồnh*, cǎ nh÷ng thō cǎ thỐ gi¶i thÝch nhng *mǎi hỒ logic lµ bỀt toyn*. Sù vỀt hiỒn tĩng vōa vỀn Ồng theo quy luỀt nhng cōng mang nhiỒu yỒu tē ngẾu nhīn. KiỐu t duy c̄a x̄ héi c<ng nghiỐp (t duy c̄

giii) mÆc dĩ · vµ ·ang ·ång nghÛa víi t duy khoa häc, · vµ ·ang ·ång vai trß hÖt s¸c quan träng, nhng nhiÖu ph¶n vÝ dô ch¸ng tá ch¸ng vËn cßn chËt hÑp.

§Ó tho,t khái sù h'n hÑp, c,c thµnh tµu cña KH&CN · vµ ·ang gi¸p loµi ngêi t'o ra *khung mÆu t duy míi*, híng dËn nhËn th¸c c,c ®èi tÝng vµ hµnh ®éng nh»m t×m lÊi gi¶i cho c,c bµi to,n ph¸c t'p vÒ hÖ thèng, vÒ tæ ch¸c vµ c¶ c,c quyÕt ®Þnh qu¶n lý, trong ®ã c¶ c,c quyÕt ®Þnh trong qu¶n lý gi,o d¸c ®ã lµ kiÓu t duy hÖ thèng.

T duy hÖ thèng cã c,c nguyªn t¾c c¬ b¶n sau:

i) TÝnh mẽ.

- TÝnh mẽ kiÓu c,c hÖ vËn ®éng vµ hÖ sinh th,i.
- HÖ mẽ nh»m t'o lËp thÕ c¸n b»ng ®éng.
- Mẽ trong bèi c¶nh m«i trêng cña ch¸ng, ...

ii) TÝnh chñ ®Þnh.

- ThÕ gi¶i kh«ng vËn hµnh bëi nh÷ng ngêi ®¸ng mµ ®íc vËn hµnh bëi nh÷ng ngêi cã thÓ thuyÕt ph¸c ngêi kh,c r»ng hä ®¸ng.

- Lµ ch¸n c,c chiÖu cña quyÕt ®Þnh cã ba khÝa c'nh: lý trÝ (cã c¶ lÊi Ých b¶n th©n), c¶m x¸c vµ vñ ho,.. Lý trÝ lµ ®èi nghÞch cña mñ ro, c¶m x¸c ®Ó nhËn ra r»ng “kh«ng thÓ”, may mñ lµ thuéc tÝnh cña kÝch thÝch vµ th,ch ®è.

- Lµ ch¸n lµ vËn ®Ò cña thÈm quyÒn vµ am hiÓu, tµ do mµ kh«ng am hiÓu vµ kh«ng cã thÈm quyÒn th× røng tuÕch .

iii) TÝnh ®a chiÖu.

- Vii c,c bé phËn bÊt kh¶ thi cã thÓ t'o dùng mét khèi toµn thÓ kh¶ thi.
- Cã víi kh«ng cïng sinh, cao víi thËp cïng chiÖu.

- Kh«ng ph¶i bao giê c«ng hoÆc c,i nuy hoÆc c,i kia mµ c¶ khi c¶ c,i nuy vµ c¶ c,i kia, ...

iv) TÝnh hÿp tréi.

- Toµn thÓ th«ng lµ lín h-n tæng c,c thµnh phÇn.

- Sù t-ng hÿp vµ t-ng t,c t'o ra sù céng h«ng lín h-n tæng c,c lúc do t«ng bé phËn riªng rÿ t'o nªn. Mét ®éi toµn ng«i sao cha h'¼n ch-i hay nhÊt.

- TÝnh hÿp tréi lµ ®Æc tÝnh tù ph,t c¶a qu, tr×nh diÔn tiÔn. Sù s«ng, t×nh yªu, h'nh phóc vµ thµnh c«ng kh«ng nhÊt thêi ®t ®íc mµ ph¶i qua qu, tr×nh t,i sinh liªn t«c, ...

v) TÝnh ph¶n tróc c¶m.

- Th¾ng lîi sÿ lµm thay ®æi cuéc ®Êu, nhng nõu duy tr× m-i cuéc ®Êu th× sÿ chuyÔn th¾ng thµnh b'i.

- Ngêi th¾ng kh«ng nhÊt thiÔt lµ ngêi giái nhÊt mµ lµ ngêi thÝch hÿp nhÊt.

- Tù nhiªn h×nh nh c«ng cè tr,nh sù nhµm ch,n c¶a c,c tiªn ®o,n.

- Nh©n qu¶ c¶ khi n»m trong quan hÖ vßng trßn, ...

Sù ph,t triÔn c¶a KH&CN, c¶a KT-XH, sù x©m nhËp c¶a kinh tÕ thÞ tr«ng vµ qu, tr×nh toµn cÇu ho, vµ c¶ kiÓu t duy hÖ th«ng ®ang t,c ®éng m'nh mÿ vµo *gi, o dc* vµ *QLGD*.

Trong thòi ®ại ngày nay giáo dục ở tất cả c,c níc ®ang ®øng tróc c,c cÆp m©u thuén tiÔn tho,i ling nan :

(i) Giữa toàn cầu và cục bộ,

(ii) Giữa phổ biến và c, biệt,

(ii) Giữa truyền thống và hiện đại

(iv) Giữa cách nhìn dài hạn và ngắn hạn,

(v) Giữa cạnh tranh cần thiết và bình đẳng về cơ hội,

(vi) Giữa sự phát triển đến chóng mặt của tri thức và khả năng có hạn của con người,

(vii) Giữa trí tuệ và vật chất.

Trước hiện thực đã nêu giữ tư duy nhị nguyên, loại trừ " hoặc c, i này hoặc c, i kia" thì không bao giờ giải quyết được mâu thuẫn, và cần phải chấp nhận "cả c, i này và cả c, i kia" theo quan điểm hệ thống. Để giải quyết các mâu thuẫn trên, không cần c, ch nào khác là:

- Phải lấy "học thường xuyên, học suốt đời vụ x©y dựng x- hời hạc tiếp làm nền tảng".

- Múc tiêu của giáo dục cần được x©y dựng trên 4 trụ cột: "học để biết; học để làm, học để làm người; học để chung sống".

- Giáo dục tính chất rộng vụ cả khối năng thích ứng nhất thiết như trên phải làm mét tạc hạc tiếp mang tính từ chỗ cao.

b) Chuyển đổi quản lý giáo dục

Tổ chức của thể chế, tổ chức của bộ phận của việc ra quyết định thích ứng với những biến đổi của xã hội, là những thách thức lớn nhất của quản lý giáo dục hiện nay. Những thách thức này đòi hỏi phải có những đổi mới về tư duy, nội dung, phương pháp, và tổ chức quản lý giáo dục. Những đổi mới này phải mang tính hệ thống, đồng bộ, và liên tục. Những đổi mới này phải mang tính thực tiễn, khả thi, và bền vững. Những đổi mới này phải mang tính nhân văn, và vì lợi ích của người học. Những đổi mới này phải mang tính đổi mới, sáng tạo, và đột phá. Những đổi mới này phải mang tính toàn diện, và bao trùm. Những đổi mới này phải mang tính lâu dài, và bền vững. Những đổi mới này phải mang tính đồng bộ, và liên tục. Những đổi mới này phải mang tính thực tiễn, khả thi, và bền vững. Những đổi mới này phải mang tính nhân văn, và vì lợi ích của người học. Những đổi mới này phải mang tính đổi mới, sáng tạo, và đột phá. Những đổi mới này phải mang tính toàn diện, và bao trùm. Những đổi mới này phải mang tính lâu dài, và bền vững.

- Thứ nhất, Tư duy quản lý chuyển từ tập trung mệnh lệnh hành chính sang quản lý tự chủ trong khuôn khổ pháp luật

- *Thứ hai*, Cơ chế quản lý từ kế hoạch hĩa tập trung sang ph©n cấp, tự chủ và tự chịu tr, ch nhiệm

- *Thứ ba*, Chuyển phương thức quản lý một chiều theo quan hệ dọc từ trên xuống, sang quan hệ tương tác dọc - ngang đa chiều, lÊy đơn vị cơ sở làm hạt nhân trung t©m.

Cũng víi c«ng cuéc ®æi míi ®Êt níc, gi, o dõc vµ µo t' o níc ta ®· ®' t ®íc thñnh tũu to lín, nhng gi, o dõc vÉn cßn nhiÒu tã t' i yÕu kÐm, chÊt lîng gi, o dõc cßn nhiÒu bÊt cËp, QLGD cßn nhiÒu h' n chÕ, c¬ chÕ QLGD cha theo kÐp c¬ chÕ vËn hñnh KT-XH cũa ®Êt níc.

Qu¶n lý gi, o dõc dương nhiên cũng cần phải vận hành đúng cơ chế vận hành của KT-XH. Ðổi mới QLGD cũng cần phải có 3 đặc trưng trªn. Cụ thể là[57]:

- **Thứ nhất**, *Chuyển từ quản lý mệnh lệnh hành chÝnh từ trên xuống sang quản lý theo kÕt qu¶ vµ qu¶n lý bằng luật ph, p.*

- **Thứ hai**, *Chuyển từ cơ chế tËp trung quan liªu bao cấp sang cơ chế ph©n cấp, tăng quyền tự chủ và tự chịu tr, ch nhiệm vµ lÊy nhµ trêng lµm c¬ sã.*

- **Thứ ba**, *Chuyển đổi phương thức quản lý từ tương tác một chiều từ trªn xuống sang phương thức tương t, c đa chiều lấy trường học làm đơn vị cơ sở lµm trung t©m.*

Chuyón tũ c¬ chÕ qu¶n lý chØ ®' o tËp trung tũ trªn xuèng sang c¬ chÕ qu¶n lý tù chñ lÊy nhµ trêng lµm c¬ sã lµ ®iÓm mÊu chèt cũa ®æi míi QLGD hiÕn nay.

C¬ chÕ qu¶n lý tù chñ lÊy nhµ trêng lµm c¬ sã cũ hai vËn ®Ò quan trãng ®ã lµ qu¶n lý nhµ níc vÒ gi, o dõc vµ qu¶n trÞ trêng hãc. C¬ chÕ tù chñ còng cũ hai vÕ lư«n song hñnh lµ tÝnh tù chñ vµ tr, ch nhiÕm x· húi cũa nhµ trêng.

Điều 14 LuËt gi, o dõc (2005)[50] quy ®Þnh: *Nhà nước thống nhất quản lý hệ thống giáo dục quốc dân về mục tiªu, chương tr×nh, nội dung, kế hoạch gi, o dục, tiªu chuẩn nhà giáo, quy chế thi cử, hệ thống văn bằng, chứng chỉ; tập trung quản lý chất lượng*

giáo dục, thực hiện phân công, phân cấp quản lý giáo dục, tăng cường quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của cơ sở giáo dục.

Điều 58[50]. Nhiệm vụ quyền hạn của nhà trường có 3 nội dung mới:

- 1) Nhà trường căn quyền tuyển dụng nhà giáo và tham gia vào quá trình điều động nhà giáo;
- 2) Nhà trường căn quyền huy động, sử dụng, quản lý các nguồn lực theo quy định của pháp luật;
- 3) Nhà trường có nhiệm vụ tự đánh giá chất lượng giáo dục và chịu sự kiểm định chất lượng giáo dục của cơ quan căn thẩm quyền.

Mỗi trường kinh tế xã hội và mỗi trường giáo dục đều cần nhanh chóng do:

- Một mặt như trường công nghệ cần bắt kịp.

- Nhu cầu học tập tăng nhanh, người học cần bằng cấp với số lượng vô hạn do nhu cầu cung cấp nguồn nhân lực cần thiết cho mọi loại hình kinh tế, do vậy nhu cầu cần phải căn sự nâng cao trình độ li nhân tộc duy trì sự phát triển trên các mặt trường yêu cầu: một mặt, cần cần tạo chức, giáo viên cần cần nhân viên, quá trình học tập cũng cần quản lý dạy, học và giáo dục.

- Hiện chế độ học phí cần chế độ tổ chức ngoại ngữ và tăng cường quản lý từ căn trong trường.

- Chuyển tổ chức kỹ thuật cần cần sang quản lý ngành bé tăng thối (quản lý căn cần tăng thối).

Tuy nhiên căn nhiều ý kiến cho rằng nếu giao cho trường quyền tự chủ sẽ khó đủ quyền lực để giải quyết vấn đề chất lượng vốn rất phức tạp và khó khăn, và một phong trào trung gian - cộng đồng quyết sách cũng từ căn xuất hiện.

Vụ thực tế trong những năm 80 (thế kỷ XX) và kéo dài cho nhiều năm tiếp theo, vấn đề thực hiện “trường học - quản lý tự chủ”[44] theo các hình thức khác nhau đã trở thành đề tài trung tâm của cải cách giáo dục của nhiều nước.

Nhiều nơi đặt vấn đề và từng bước thực hiện quản lý tự chủ của nhà trường nhưng những nguyên tắc và phạm vi khả năng chưa hoàn toàn đầy đủ (chỉ biểu hiện trên một số, ít hoặc nhiều lĩnh vực cần quản lý (chủ trương, mục tiêu, nhân sự, tài chính, chuyên môn, ...)).

Như vậy, việc tái cấu trúc QLGD theo hình thức giao quyền tự chủ - lấy nhu cầu làm cơ sở sẽ thúc đẩy, sẽ phát triển và củng cố kinh nghiệm quốc tế.

Khi giao quyền tự chủ phải đi kèm với giám sát kiểm tra và kiểm soát, từ chủ động phải đi kèm với trách nhiệm, trách nhiệm xã hội. Chúng ta phải chuyển từ quản lý theo kiểu *ngoại xung* (external control) sang *nội xung*, cần nâng cao vai trò chuyên môn từ *chỉ đạo khi cần thiết* sang *chỉ đạo từ chủ động* (self management), quản lý lấy nhu cầu làm cơ sở (School - Based Management)[44].

c) Xu hướng đổi mới quản lý giáo dục- quản lý lấy nhu cầu làm cơ sở (School - Based Management)[44].

i) Nhu cầu tự chủ

Theo David (1989) các đặc trưng cơ bản của quản lý tự chủ nhà trường: Nhà trường là đơn vị quyết định chủ yếu. Nhà trường có quyền quyết định những vấn đề liên quan đến thực hiện vai trò, sứ mệnh, chức năng nhiệm vụ trước khi vận hành. Từ đó cần tăng quyền tự chủ về tài chính và quản lý, giảm thiểu khèng chế từ trung ương.

Quyền sở hữu (Ownership) là điều kiện chủ yếu để cải cách theo hướng tự chủ, nhưng các bên có lợi ích liên quan phải hợp tác cùng đưa ra quyết sách.

Đòi với nước ta cần phải cả qu, độ, trung gian nh ẽ mét sè níc vư nhà trường là đơn vị quyết định chủ yếu tr^an c, c mặt:

i) §Æt môc ti^au, sứ mệnh, quyết định giải ph, p thực hiện chức năng nhiệm vụ của nhà trường theo ®Pnh híng mà Luật gi, o dúc (2005), vư c, c quy ®Pnh cña ngunh gi, o dúc ban hành.

ii) Tù chñ qu¶n lý qu, tr×nh gi, o dúc theo ch¬ng tr×nh gi, o dúc quy ®Pnh.

iii) TỰ chñ về tủyón dông vư qu¶n lý nh©n sự và gi, o vi^an.

iv) TỰ chủ về quản lý, sử dụng nguån ng©n s, ch ®íc cÊp từ phÝa nhà nước, chủ động huy đéng vư sđ dông nguån lực trong khu«n khở pháp luật cho phép.

Tr^an mçi lo'i h×nh sè h÷u, c, c b^an cũ lĩ Ých li^an quan ph¶i híp t, c, vư ®a ra quyÕt s, ch (th«ng qua c¬ chÕ híi ®ảng).

Khi cha cũ mét bé luËt li^an quan ®Õn vËn ®Ò sè h÷u ®Êt ®ai vư tụi s¶n trong qúa tr×nh chuyón ®æi hiÕn nay, theo chóng t«i ChÝnh phñ cÇn cũ mét Ph, p lÖnh vÒ chuyón ®æi quyón sè h÷u, trong ®ã chøa ®ùng c, c néi dung sau:

- §Êt ®ai đíc cÊp, c, c nguån lực ®íc tụi trí, biÕu tÆng, ... cho danh nghÛa nhự trêng th× kh«ng thuéc sè h÷u cũa c, nh©n hay tËp thÓ nưo (kÓ c¶ híi ®ảng qu¶n trÞ) mự lự sè h÷u cũa t c, ch ph, p nh©n nhự trêng. Khi nhự trêng kh«ng cũn, hoÆc chuyón môc ®Ých sđ dông th× tụi s¶n ®ã lự sè h÷u cũa Nhự níc.

- Giao cho Húi ®ảng qu¶n trÞ vư hiÕu trêng cũ tr, ch nhiÕm qu¶n lý, sđ dông vư b¶o vÕ tụi s¶n ®ã.

- C, c nguån lực kh, c cũ ®íc do sù ®ảng gãp cæ phÇn th× quy ®Pnh tũ lÖ cæ tọc vư nhự níc, Húi ®ảng qu¶n trÞ Húi ®ảng trêng cũ quyón quyÕt ®Pnh theo nguy^an t³/c phi lĩ nhuËn hoÆc lĩ nhuËn tòi thiÓu.

Trần Trọng Mĩ chủ trì ý tưởng, chỉ đạo phân phối quan trọng vấn đề này mới giải quyết vấn đề sẽ hình thành các trường ngoại thành lập vụ cả lễ tân chuyên các trường bên thành sang theo quy định của Luật Giáo dục 2005.

Hội đồng trường (HĐT) là tác nhân thúc đẩy công việc quản lý, quyết định những chủ trương định hướng, giám sát sự quản lý của Hiệu trưởng theo pháp luật và theo những quy định của HĐT. Quyết định các chủ trương về chi tiêu, phát triển quy mô, quy định mức tài chính, bàn bạc quyết định cơ cấu tổ chức, nhân sự quản lý, ... theo khung quy định của luật. HĐT là diễn đàn của nhà trường, là diễn đàn giải quyết tranh chấp, nhiệm vụ, là diễn đàn tinh thần của mọi nhà trường.

Quyền tự chủ đó không phải là quyền của riêng một ai mà là quyết định của chung hội đồng nhà trường bao gồm những thành viên có lợi ích liên quan (hiệu trưởng, đại diện giáo viên, cán bộ CNVC, đại diện hội cha mẹ HS, đại diện chính quyền địa phương, ...).

Vào thập kỷ 60 -70 của thế kỷ XX, nhiều quốc gia đã tập trung vào công cuộc cải cách chương trình và đổi mới phương pháp giảng dạy (PPGD), nhưng kết quả đạt được không được như mong muốn, thập kỷ cả mặt bị coi là thất bại. Chẳng hạn, như Cộng hòa Pháp theo trường phái Papy, giảng dạy toán học theo chủ trương thống nhất hình thức học và trừu tượng, ở Nga thế kỷ này cuộc tranh cãi lớn của một số nhà khoa học hàng đầu (là Komogorop và Poltryaghin) không chỉ ở nước.

Đến những năm 80 (thế kỷ XX), khi khoa học quản lý hiện đại được ứng dụng thành công trong các doanh nghiệp, với tư duy mới thì người ta bắt đầu tin rằng chất lượng giáo dục bắt nguồn từ bên trong “*thầy giáo với học sinh trên lớp học*” đang chuyển sang bên trong “*tổ chức giáo dục*” bao gồm tổ chức vận hành nhà trường, tổ chức lớp học, thầy giáo, học sinh, các bên lợi ích liên quan. Trên bên trong mới buộc phải lưu tâm và nhấn mạnh quyền tự chủ của nhà trường như là một tổ chức khởi nguồn

và cũng là nơi nhận nhận vụ thi kết quả của đổi mới quản lý giáo dục để làm nâng chất lượng. Với bài hái này :

- Nhà trường phải là nơi huy động, sử dụng và khai thác nguồn lực một cách chủ động nhất.

- Với mục tiêu chất lượng, trường phải phần càng phần cấp mét cách hợp lý, phần cấp phần lấy *nhụ trên lụm c* sẽ.

Hiện nay ở nhiều quốc gia như Anh, Canada, Mỹ, Australia, Newzeland, Trung Quốc, Hồng Kông, ... đang đẩy mạnh các cách cách cấu trúc các trường học. Những bài mới chỉ yếu dựa trên tinh thần quản lý lấy *“nhụ trên lụm gèc”*, chuyển phần học quản lý ở ngoài khi cần các sáng tạo bên ngoài sang quản lý từ nhà.

ii) So sánh phần học quản lý nhụ trên từ nhà và kiểu quản lý truyền thống:

	Quản lý từ nhà	quản lý truyền thống
Bản chất của học nhụ	- Học nhụ là một (KT-XH, Chính trị, Văn hóa, giáo dục, quốc tế) - Xem xét học nhụ là bên ngoài (c, nhà, xã hội, các học, vãng đến c, Quốc tế).	- Học nhụ là một, nhụ vào học vô phần, phần KT-XH - Học nhụ bên ngoài c, nhà và các nhụ trên
Quan niệm về mục tiêu	Đa mục tiêu, cấp nhụ thay bài	Mục tiêu là rèn luyện và phát triển
Quan niệm về kết quả học nhụ	- Quan hệ giữa các bên hiện chất lượng c, c mặt phần học tập. - Quan hệ giữa các bên ngoài phần học tập.	- Quan hệ chất lượng giữa các c, c mặt phần học tập. Quan hệ giữa các c, c bên ngoài phần học tập.

	- ChẾp nhỀn c,c mèi quan hỒ kh«ng thuỀn chiỒu	- GÇn nh muèn lo'i trỖ c,c quan hỒ kh«ng thuỀn chiỒu.
Nh×n nhỀn vµ nghiªn cõu QLNT	CÇn cã sù hập t,c liªn ngµnh	Dùa vµo khoa hãc gi,o dõc lụ chÝnh.
§Pnh híng qu¶n lý vµ chÝnh s,ch	- N©ng cao chÊt lĩng trªn ®a chĩng lo'i, ®a b×nh diỄn. - Cè g¾ng ®¶m b¶o hµi hoµ c,c thµnh tè chÊt lĩng trªn ®a b×nh diỄn - B¶o ®¶m hµi hoµ gi÷a chÊt lĩng vµ hiỄu suỄt	- ChØ chó ý chĩ yỄu vµo phỀm chÊt vµ chÊt lĩng chuyªn m«n cõa c, nh©n. - Ph,t huy hiỄu suỄt b×nh diỄn XH chung chung. - Cha chó ý ®óng mọc ®Ễn sù hµi hoµ cõa 5 b×nh diỄn.

1.1.3 ChuyÓn tỖ qu¶n lý hµnh chÝnh sang qu¶n lý chÊt lĩng b»ng c,c tíu chuỀn tíu chÝ.

i) Quan ®iỄm vÒ chÊt lĩng gi,o dõc

VỀn ®Ò chÊt lĩng gi,o dõc, qu¶n lý n©ng cao chÊt lĩng gi,o dõc ®ang ®ic quan t©m trong thêi kú ®æi míi.

ThỖ kù thø 21 sĩ tiỄp tỖ cã nhiỒu biỄn ®æi. Khoa hãc vµ c«ng nghỄ sĩ cã bíc tiỄn nh¶y vát. Kinh tỖ tri thøc cã vai trß nguy cụng næi bỄt trong qu, tr×nh ph,t triỄn s¶n xuỄt. Toµn cÇu ho, kinh tỖ lụ mét xu thỖ kh,ch quan kèi cuèn nguy cụng nhiỒu níc tham gia vũa cã mÆt tÝch cùc, vũa cã mÆt tíu cùc, vũa cã hập t,c, vũa cã ®Ễu tranh.

§Pnh híng chiỄn lĩc ph,t triỄn ®Êt níc ®· nªu rª: “§a níc ta ra khái t×nh tr'ng kĐm ph,t triỄn, n©ng cao rª rỒt ®êi sèng vỄt chÊt vµ tinh thÇn cõa nh©n d©n, t'o nÒn t¶ng ®Ó ®Ễn nă 2020 níc ta c- b¶n trê thµnh níc c«ng nghiỄp theo híng hiỄn ®'i. Ngµn lùc con ngêi, n'ng lùc khoa hãc vµ c«ng nghỄ, kỐt cỄu h' tÇng, tiỒm lùc kinh tỖ quèc phĩng an ninh ®ic t'ng cèng, thÓ chỖ kinh tỖ thP trêng §Pnh híng x· héi chĩ nghŨa ®ic h×nh thµnh vÒ c- b¶n, vP thỖ níc ta trªn trêng quèc tỖ ®ic n©ng cao”.

Tổ nh÷ng tiÕn ®Ò dn d³/₄t nuy, nhiÕm v ca gi,o dc vµ nng cao chất lng gi,o dc ®c x,c ®nh: “TiÕp tc nng cao chất lng gi,o dc ton diÕn, ®i mi nội dung, phng ph,p d'y học, h thng trng lp vµ h thng QLGD, thc hiÕn chun ho,, hiÕn ®'i ho,, x· hi ho,, ... Gi,o dục cho mi ngi, c¶ nc tr thnh mt x· hi hc tp”.

Nn gi,o dc mi ®· dành ®c nh÷ng thnh tựu to ln, ni bt l ®· chuyn t nn gi,o dục cho s Ýt, tinh hoa sang mt nn gi,o dc ®'i chung cho s ®ng. Bn c'nh ®, gi,o dc nc ta vn cn nhiều bt cp yu km: "Cht lng gi,o dc vµ ®µo t'o cha ®,p ng yu cầu ph,t trin, nht là ®µo t'o ngun nhn lc trnh ® cao vn cn h'n ch; cha chuyn m'nh sang ®µo t'o theo nhu cầu của x· hi. Cha gi¶i quyết tt mi quan h gi÷a tng s lng, quy mô vi nng cao chất lng, gi÷a d'y ch÷ vµ d'y ngi. Chng trnh, nội dung, phng ph,p d'y vµ hc l'c hu, ®i mi chm; c cu gi,o dc khng hợp lý gi÷a c,c lnh vc, ngành ngh ®µo t'o; cht lng gi,o dc ton diÕn gi¶m st, cha ®,p ng ®c yu cu ca s nghip cng nghip ho,, hiÕn ®'i ho,. Quản lý nh nc v gi,o dc cn bt cp. Xu hng thng m' ho, vµ sa st ®'o ®c trong gi,o dc khc phc cn chm, hiu qu¶ thp, ®ng tr thnh ni bc xc của x· hi(Vn kin §'i hi §¶ng ton quốc ln th XI"

Vn ®Ò cht lng GDPT theo c,c ®c trng ®c khoa học gi,o dc, khoa học QLGD bn ln si ni trong thời gian gn ®y:

i) Cht lng gi,o dc ®,nh gi, bng ®u vµo th gi,o dc kh t'o ra c,c ngun lực cho x· hi.

ii) Cht lng gi,o dc cn ®c ®,nh gi, bng kt qu¶ ®u ra mt c, ch nghim tc. Cht lng gi,o dc ®c kh,i nim ho, nh l mc ® hiÕn thc mc tu ®t ra ®đi với ngi học.

Quan ®điểm nuy nhn m'nh ®u ra của qu, trnh ®µo t'o c phn quan trọng hn nhiều so với ®u vµo. §u ra chnh l “nhn c, ch, nng lc ” ca ngi học trong ®i sng KT-XH hiÕn nay.

iii) Cht lng ®,nh gi, bng “gi, trị gia tng”.

Gi, trị gia tng ®c x,c ®nh bng hiu s ca gi, tr ®u ra với gi, tr ®u vµo.

C, c ý kiÕn ®, nh gi, chÊt lîng GD cña níc ta hiÕn nay cßn kh, ph©n t, n:

- Cã lo'i ý kiÕn cho r»ng rÊt ®, ng lo ng'i v× so s, nh víi s¶n phÈm gi, o dõc cña thêi chøng Ph, p, chøng Mü th× s¶n phÈm cña nhµ trøng hiÕn nay cã nhiÒu hôt hÉng vÒ ®'o ®øc vµ kiÕn thøc.

- Cã lo'i ý kiÕn l'i cho r»ng nh×n vµo sù æn ®Þnh cña ®Êt níc (æm ®Þnh x· héi), sù gia t'ng GDP trong thêi kú §æi míi do n'ng xuÊt lao ®éng gia t'ng kh«ng thÓ kh«ng ghi nhËn c«ng sùc cña nhµ trøng. C, c nhµ trøng, m'ng líi c, c c¬ sã GD ®· lµm ®íc rÊt nhiÒu viÖc phõc vò cho qu, tr×nh ®æi míi ®Êt níc. S¶n phÈm cña nhµ trøng ®i ngay vµo ®êi sèng lao ®éng hoÆc ®íc tiÕp túc ®µo t'õ , gãp phÇn ®æi míi chÊt lîng nguån nh©n lùc cña ®Êt níc.

- Mét lo'i ý kiÕn nhËn m'nh ®Õn c, c ®iÒu kiÕn kinh tÕ, tui chÝnh cho qu, tr×nh ®µo t'õ ë ViÖt Nam thÊp thua h¬n nhiÒu so víi c, c níc trong khu vùc (tÝnh ra thua kÐm Th, i Lan kho¶ng 5 lÇn, Malaixia kho¶ng 9 lÇn), thÕ nhng ta vËn cã mét mÆt b»ng chÊt lîng sùc lao ®éng kh«ng ®Õn nçi l'c hËu l'¼m so víi hã. VËy th× n'ân cã niÒm tin, chø kh«ng chØ ch' bai chØ trÝch.

ViÖc cßn nhiÒu ý kiÕn kh, c nhau vÒ chÊt lîng vµ hiÖu qu¶ GD ë ViÖt Nam thiÕt nghË còng lµ ®iÒu tÊt nhi'ân trong hµm c¶nh hiÕn nay. §©y lµ mét kh, i niÒm ®éng, nhiÒu chiÒu ®Æt vµo ®éng th, i cña sù ph, t triÓN ®Êt níc khi ta ®ang cßn ph¶i tr'ân trë t×m cho ra con ®êng hiÖu qu¶ ®Ó thÝch øng víi kinh tÕ thÞ trøng gi÷ v÷ng ®íc ®Þnh híng x· héi chñ nghÜa.

Do GD ®éng ch' m ®Õn mãi tÕ bµo cña ®êi sèng KT-XH, cã mÆt ë mãi gia ®×nh, ë mãi céng ®ång vµ lµ mét vËn ®Ò nh'y c¶m, tinh tÕ ®èi víi hÕ gi, trÞ v' n ho, d©n tíc n'ân kh«ng thÓ t×m ®íc mét sù thøng nhËt tuyÕt ®èi trong viÖc x, c ®Þnh chÊt lîng vµ hiÖu qu¶ cña nh©n tì nuy.

Nhµ kinh tÕ thøng ®æi hái GD theo y'au cÇu gia t'ng GDP. Hã mong mái s¶n phÈm cña GD ph¶i thÝch øng nhanh víi thÞ trøng sùc lao ®éng ë trong níc vµ c¶ ë sù héi nhËp quèc tÕ.

Như x· héi hãc ®βi hái GD ph¶i tÝch cùc gãp phÇn vµo sù c«ng b»ng, xo, ®ãi gi¶m ngh½o, rút ng¾n sù c, ch biÕt gi÷a n«ng th«n vµ thµnh thÞ, miÒn xu«i vµ miÒn nói, ...

Như v·n ho, ®βi hái GD cũ ¶nh hng m'nh mĩ ®Õn yªu cÇu chÊn hng v·n ho,; hä lo ng'i c, ch sng, lòi sng cũa hãc sinh phæ th«ng kh«ng phĩ híp víi truyÒn thng d©n tíc, bÞ c, c ¶nh hng cũa ngo'i lai x« bả vµ thiÕu tÝnh d©n tíc.

Như chÝnh trÞ ®βi hái GD ph¶i thùc sù lµ ph, o ®µi cho viÖc gi÷ v÷ng an ninh quèc gia, æn ®Þnh chÝnh trÞ cũa ®Êt níc.

Súc Ðp cũa c¶ bèn nh©n tè kinh tÕ, v·n ho, , x· héi, chÝnh trÞ vµo GD tân t'i ph, t triÓn trªn mét ®Êt níc 54 d©n tíc, cũn nhiÒu ¶nh hng cũa hËu qu¶ chiÕn tranh, l'i tã mét mÆt b»ng kinh tÕ cũn rÊt kÐm cái t'o ra mét c¶m gi, c chÊt lîng GD cha ®, p øng ®íc môc tiªu ®Æt ra (thng ®íc hiÓu qua hÕ thng v·n b¶n rÊt lý tng vµ rÊt hiÕn ®'i).

Thùc ra nh÷ng tbn t'i h'n chÕ hiÕn nay vÒ GD cũ thÓ bít ®i nõu nh thêi gian qua ta lµm tèt h-n c«ng t, c qu¶n lý.

- Sù qu¶n lý ®æi míi néi dung ch÷ng tr×nh s, ch gi, o khoa (lÛnh vùc nÿy dĩ cũ mét sè thµnh tùu, song còng ®Ó l'i kh, nhiÒu bøc xóc vÒ sù năng vói ẽ mét sè kh©u thiÕt kÕ).

- Sù qu¶n lý ®æi míi ph÷ng ph, p d'y vµ hãc (lÛnh vùc nÿy bíc ®Çu cũ sù tiÕn bé, song sù tiÕn bé cũn chËm ch'p do môc tiªu, néi dung cha thËt chuÈn, cung øng thiÕt bÞ chËm ch'p, tr×nh ®é cũa ngêi qu¶n lý cũn non kÐm, ®µo t'o ngêi thÇy ẽ trng s ph'm cũn l'c hËu víi yªu cÇu ®æi míi GD).

- Sù qu¶n lý ®æi míi c÷ sã vËt chÊt - thiÕt bÞ d'y hãc (CSV&TBDH) lµ lÛnh vùc nÿy ®íc cËp l-nh ®'o vÛ m« chó ý, song ®éng th, i cũn nhiÒu ngæn ngang, dẽ dang. Huy ®éng tiÒn cha ®íc nhiÒu, sù gi¶i ng©n chËm, mét vµi ®Pa ph÷ng sã dông thiÕu minh b'ch. C, c c÷ sã cung øng thiÕt bÞ gi, o dúc mạnh món, ph©n t, n, cha cũ n'ng lúc chuyªn m«n cao).

- Sù qu¶n lý ®æi míi ph-ng ph,p ®,nh gi, thi cõ lụ lÜnh vùc cã quyÕt t©m c¶i tiÕn chØ ®'o, song mét sè chñ tr-ng cha thËt nhËt qu,n. Sù ®,nh gi, vµ tæ chøc c,c kú thi vËn cßn ¶nh hÿng cña lòi hãc tõ ch-ng, cha thùc hiÕn tèt sù ®,nh gi, cña chÝnh ®èi tÝng ®µo t'õ, cña céng ®ång vµ gia ®×nh hãc sinh. TÝnh d©n chñ trong qu, tr×nh ®,nh gi, ẽ mét sè trêng hãc cßn bÞ vi ph'm.

- Sù qu¶n lý ®èi víi ®µo t'õ, bải ðìng ®éi ngò gi,o vi^n. LÜnh vùc nuy cã mét sè kÕt qu¶ , nh viÖc cho sinh vi^n s ph'm ®íc hãc bæng, t'ng l-ng cho gi,o ®øng líp, t«n vinh vÞ trÝ ngêi thÇy trong x· héi, ... Tuy nhi^n so víi y^u cÇu ®µo t'õ trong bèi c¶nh míi th× cßn nhiÒu bËt cËp.

ViÖc ®,nh gi, thùc tr'ng chËt lîng GD ẽ níc ta thêi gian qua cßn nhiÒu lóng tóng do ta cßn chËm ch trong viÖc chuÈn bÞ c,c tiÒn ®Ò ph-ng ph,p luËn ẽ lÜnh vùc nuy.

GÇn nh ta cßn ®Ó mét kho¶ng trêng kh, lín cho c,c vËn ®Ò lý luËn vµ thùc tiÕn ®o lêng ®,nh gi, gi,o dõc ẽ c,c bËc hãc, cËp hãc so víi c,c thñnh qu¶ lý luËn cña th giíi.

- §o lêng, ®,nh gi, gi,o dõc nÒn GD níc ta cßn cò kü, cæ ®iÖn kh«ng t'ng ®¼ng víi c,c truo lu cña s ph'm hiÕn ®'i. ChÝnh v× vËy rËt khã x,c ®Þnh hãc sinh cña ta lụ kh,, trung b×nh, hay cha ®'t trung b×nh so víi c,c ti^u chÝ tr^n th giíi hay trong khu vùc.

- KiÓm ®Þnh chËt lîng gi,o dõc ®èi víi c,c nhụ trêng ®· ®íc tuy^n bè trong LuËt Gi,o dõc, tuy nhi^n míi cã sù vËn hñnh cho khu vùc ®'i hãc vµ còng chØ giíi h'n ẽ mét sè trêng. Cã xu híng coi ®,nh gi, trong thi ®ua, ®,nh gi, qua c,c ti^u chÝ thanh tra gi,o dõc truyÒn thèng, ®,nh gi, qua c,c chuÈn cña quy ®Þnh trêng chuÈn quèc gia, trêng ti^n tiÕn hiÕn hñnh, ... nh lụ mét sù thõa nhËn *kiÓm ®Þnh chËt lîng gi,o dõc*. ChÝnh v× vËy, c,c lý thuyÕt ti^n tiÕn vÒ kiÓm so,t chËt lîng gi,o dõc (Quality Control), ®¶m b¶o chËt lîng (Quality Inspeccion), c,c triÕt lý vÒ qu¶n lý chËt lîng tæng thÓ (TQM - Total Quality Management), c,c m« h×nh qu¶n lý chËt lîng vËn ®Ò kiÓm ®Þnh chËt lîng gi,o dõc (Quality Acerditation) cßn nhiÒu khã kh'n t×m lòi vµo vÒ mÆt ph-ng ph,p luËn qu¶n lý c,c nhụ trêng phæ th«ng ViÖt Nam.

Việc quản lý chi tiêu ngân sách GD Việt Nam còn cần nhiều khâu hơn do trình độ phát triển của nó là rất thấp. Cần cả tăng cường công tác quản lý, nhiều giờ làm việc sáng sớm hàng ngày, việc xây dựng Nam bộ với các vùng Tây Bắc Bộ, Đông Bắc Bộ, Tây Nguyên và vùng đồng bằng sông Cửu Long, ... Tính ra hiện nay mức tăng GDP theo Chỉ số giá tiêu dùng BLS Vòng Quốc gia so với Lai Châu.

Chúng ta cần rất cần thiết phải xây dựng một bộ chỉ số kinh tế vĩ mô để đo lường và theo dõi 63 tỉnh thành trong cả nước và tổng tỉnh thành tựu bộ chỉ số kinh tế vĩ mô cho các huyện thành. Chính vì vậy cần phải có một bộ chỉ số kinh tế vĩ mô để đo lường chi tiêu quốc gia, chi tiêu chi tiêu kinh tế vĩ mô, chi tiêu chi tiêu kinh tế vĩ mô chi tiêu.

ii) Các thành phần chính của chi tiêu.

Chất lượng giáo dục được khái niệm hoá như là nhận thức sự phù hợp mục tiêu được định ra đối với người học.

i) *Đối tượng* phục vụ được xác định là người học và cả giáo viên, công chức bên trong trường và các bên có lợi ích liên quan. Lớp sau là sự tiếp nhận sản phẩm của lớp trước, giáo viên các bộ môn nhiều khi vừa là cộng tác vừa là đối tác của nhau.

ii) *Mục đích* là sự nhận dạng mục tiêu ưu tiên tập trung hướng đến người học là “học để biết, học để làm, học để làm người và học để chung sống với nhau, biết nhu cầu của đối tượng phục vụ thông qua thiết kế, phát triển và quản lý các công đoạn, các quá trình không sai sót bằng cách tập trung loại trừ nhược điểm trong khuôn khổ chi phí nhất định.

iii) *Kết quả* của mỗi công đoạn, mỗi quá trình hoạt động trong nhà trường được xem là sản phẩm cho nên đánh giá có thể diễn ra ngay lập tức có thể bằng người học, bằng giáo viên, bằng đồng nghiệp và đánh giá của người xử lý.

iv) *Tâm điểm* của QLCL trong mỗi nhà trường là quan điểm tự cải thiện liên tục, mô hình QLCL vừa là mô hình quản lý vừa là hệ thống học tập.

v) Sự tham gia và cam kết của mỗi thành viên về vấn đề chất lượng GD và cải thiện liên tục, mâu chốt là cam kết giữa GV với Hiệu trưởng .

vi) Thông tin QLCL trong trường học cần đầy đủ và có chất lượng cao để thường xuyên cung cấp đánh giá và tiếp nhận *phản hồi* kịp thời đối với các hoạt động dạy, học và quản lý.

Hiện nay, ở nước ta do áp lực của các yêu cầu về sự thay đổi và phát triển làm cho giáo dục thực sự lúng túng trong việc giải quyết mâu thuẫn giữa yêu cầu, mong muốn và điều kiện về nguồn lực và khả năng. Tình trạng đó dẫn đến:

i) Mệt mỏi, chán nản, lo lắng và CBQL bất lực, không còn niềm tin, cảm giác bất an về cải cách đổi mới.

ii) Xuất hiện một thứ văn hoá bất lợi, đó là văn hoá phụ thuộc vào tài liệu hướng dẫn và qua phụ thuộc vào người khác.

iii) Lúng túng trong việc lựa chọn phương án bảo vệ hay thay đổi và phát triển các giá trị và chuẩn mực.

iv) Một bộ phận khá đông biểu hiện thiếu tự tin về nhận thức, kiến thức và kỹ năng trước áp lực ở nhiều khía cạnh của xã hội.

Chúng ta đang ở trong giai đoạn chuyển đổi về cơ chế quản lý kinh tế-xã hội. Sự đổi mới cơ chế quản lý kinh tế trong xu thế hội nhập đã mang lại những thành công, đời sống được nâng lên rõ rệt, nhu cầu mọi mặt trong đó có nhu cầu học tập ngày càng cao, hoạt động giáo dục mang tính xã hội rộng lớn, giáo dục phải đương đầu với những vấn đề phức tạp và nhiều tham số.

Trong bối cảnh quốc tế cũng như trong nước hiện nay mục tiêu của giáo dục thường là khó tường minh, quan niệm và cơ chế quản lý không thống nhất thậm chí rất khác nhau.

§Ó thay thÝch øng víi thùc tiÔn ®ang thay ®æi vµ ph,t triÔn, ®Ó kh³/₄c phòc nh÷ng rµo c¶n t©m lý, theo chóng t«i chØ cã thÓ ®æi míi tã kiÓu qu¶n lý hµnh chÝnh sang qu¶n lý chÊt lîng b»ng c,c tiªu chÝ, tiªu chuÈn.

iv) Tiªu chÝ chÊt lîng cõa mét sè níc.

Chóng t«i ®· su tÇm mét sè tiªu chÝ ®,nh gi, chÊt lîng cõa mét sè níc trªn thÕ giíi nh sau:

<i>aströyia</i>	<i>Mü (Baldrge)</i>	<i>Chöu çu</i>
1. Ban l·nh ®'o	Ban l·nh ®'o	Ban l·nh ®'o
2. LÛp kÕ ho'ch vµ chÝnh s, ch	Th«ng tin vµ ph©n tÝch	ChiÔn líc vµ chÝnh s, ch
3. Ph©n tÝch vµ th«ng tin	LÛp kÕ hoach chiÔn líc mang tÝnh chiÔn líc	Qu¶n lý con ngêi
4. Con ngêi	Nguån nh©n lúc	C, c nguån lúc
5. QL c, c qu, tr×nh gi, o dõc	Qu¶n lý	C, c qu, tr×nh
6. Thụnh tÝch cõa tæ chøc	VÛn hµnh vµ kÕt qu¶	Sù hµi lßng cõa hãc sinh
7. TÛp trung vµo ngêi hãc	TÛp trung vµo hãc sinh vµ sù hµi lßng cõa ngêi hãc	Sù tho¶ m·n cõa con ngêi

1.1. 4 Mõc tiªu cõa qu¶n lý gi, o dõc lµ híng tíi chÊt lîng, c«ng b»ng vµ hiÖu qu¶

Quan ®iÓm x, c ®¶nh néi dung chñ yÖu cõa cõa gi, o dõc phæ th«ng lµ chÊt lîng vµ c«ng b»ng , mõc tiªu cõa gi, o dõc ®'i hãc lµ chÊt lîng, c«ng b»ng vµ hiÖu qu¶. §èi víi níc ta vÛn ®Ò vÛn ®Ò c«ng b»ng vµ hiÖu qu¶ trong gi, o dõc ®· ®íc nãi ®Õn tã kh,

l©u nhng thng ®Æt cng với c,c vÊn ®Ò ®c cho l¸ quan trọng kh,c. Trong bi c¶nh ca nÒn kinh tÕ chuyn ®i ni h¸m của kh,i nim c«ng b»ng v¸ cht lng va c k tha nhng cng va c nhng thay ®i v¸ ph,t trin ®,ng k.

i) Qu¶n lý hng ti cht lng.

Mt s quan ®im v cht lng, c,c th¸nh ph¸n của qu¶n lý cht lng v¸ mt s tiu ch Ý ...của cht lng của gi,o dc ®· ®c ni  trn, trong bi c¶nh t,c ®ng của nÒn kinh tÕ th trng chúng ta cng c¸n lu ý thm:

- *Th nht*, gi,o dc ca nc ta ®· ®i ®n giai ®o'n gi,o dc ph cp, trong gi,o dc ph cp c b phn tinh hoa . Cht lng gi,o dc ph th«ng  mi ®i tng mi vng min cha th ®ng nht m¸ n»m trong mt ph, cn di l¸ yêu c¸u v *chuyn kin thc, k nng v¸ th,i* ® m¸ Luật Gi,o dc(2005) ®· ®Æt ra.

- *Th hai*, trong nÒn kinh tÕ th trng với s¸ tng t,c ®a chiu, ®a mc tiu, ®a th¸nh ph¸n x· hi v¸ nhiu sc th,i vn ho,, quan ®im ph,t trin cht lng c¸n ci m hn, va tun theo quan niệm v thang gi, tr truyn thng của tinh hoa v¸ b¶n sc dn tc va ph¶i ®c ®Æt trong s¸ so s,nh quc t. Nói chung c,c gi, tr ®c ®«ng ®¶o c,c nc tha nhn th ® l¸ c,c gi, tr chn ch Ýnh. Trong bi c¶nh to¸n c¸u ho,, c¸n ph¶i b¶o ®¶m ch quyn quốc gia v gi,o dc.

- *Th ba*, cht lng l¸ s¸ ph hp mc tiu, mi trng ph th«ng c c,c ®iu kin ho¸n c¶nh kh,c nhau v ngun l¸c kinh t, v ®iu kin x· hi v¸ mi trng vn ho, cho nn mi trng c¸n ®Æt mc tiu v¸ chin lc gi¶i quyết vÊn ®Ò cht lng ph hp.

- *Th t*, kh«ng c yu c¸u v¸ khun mu cht lng chung ,p ®Æt cho mi ngi học,, trong gi,o dc c¸n ®Æc bit lu ý ph,t trin nng l¸c c, nhn trong ý thc hợp t,c cng ®ng, ni chung "*kh«ng c ai l¸ km c¶ ch c ®iu cha bit h gii mt n¸o*".

ii) Qu¶n lý hng ti c«ng b»ng trong gi,o dc.

NÒn gi,o dộc tiÕn bé nưo còng quan t©m ®Õn vÊn ®Ò c«ng b»ng trong gi,o dộc, cã thÓ nãi r»ng, cho dĩ cßn rÊt nhiÒu viÖc ph¶i lưm, th× mét trong nh÷ng thụn timer to lín nhÊt cña nÒn gi,o dộc c, ch m'ng lư gi¶i quyÕt vÊn ®Ò c«ng b»ng vÒ c- héi ®íc tiÕp cËn gi,o dộc, chuyÓn tã gi,o dộc dụn timer cho bé phËn tinh hoa - sè Ýt thụn timer nÒn gi,o dộc phæ phæ cËp - sè ®«ng. Trong bèi c¶nh mii chóng ta cÇn lư ý :

- *Thø nhÊt*, Trong nÒn kinh tÕ chuyÓn ®æi nh níc ta hiÕn nay, nan gi¶i nhÊt lư gi¶i quyÕt vÊn ®Ò c«ng b»ng vÒ *chÊt lîng vư nguãn lùc* ®¶m b¶o ®èi víi c, c ®èi tîng, vîng miÒn khã kh"n. Như níc ph¶i lư«n ®¶m b¶o chÝnh s, ch ®iÒu tiÕt m'nh mĩ vư ki"n quyÕt.

- *Thø hai*, trong nÒn kinh tÕ thÞ trêng, mét mÆt ®em l'i sù t'ng trêng, nhng kho¶ng c, ch giưu nghò sỉ nguy cụng lín. Trong gi,o dộc vư QLGD cÇn ®Æc biÕt t«n trêng nh©n c, ch, ®iÒu kiÕn vư hụn c¶nh c, nh©n, chó ý gi,o dộc sù tù tin, tÝnh tù trêng cho líp tr¿ ẽ mãi ®èi tîng cã c, c th©n phËn kh, c nhau.

- *Thø ba*, nguy nay chÊt lîng gi,o dộc kh«ng chØ phô thuéc vưo sù t'ng t, c thÇy trß tr"n líp, kh«ng chØ phô thuéc vưo như trêng mù cßn phô thuéc vưo ®iÒu kiÕn hụn c¶nh m«i trêng x· héi, ®Æc biÕt lư tr×nh ®é ph, t triÓn th«ng tin kinh tÕ v"n ho, x· héi. VÊn ®Ò c«ng b»ng cho gi,o dộc lư«n ®i kìm víi c, c chÝnh s, ch u ti"n ph, t triÓn kinh tÕ x· héi vư tr, ch nhiÖm céng ®ång.

- *Thø t*, kh«ng cã c«ng b»ng th× khã nãi ®Õn chÊt lîng vư cha cã chÊt lîng th× còng khã nãi ®Õn c«ng b»ng.

1.1.5. D©n chñ ho, , x· héi ho, qu, tr×nh gi,o dộc vĩa lư míc ti"u vĩa lư ph-ng tiÕn ®æi mii qu¶n lý gi,o dộc.

D©n chñ ho, gi,o dộc, d©n chñ ho, qu, tr×nh gi,o dộc lư b¶n chÊt nÒn gi,o dộc c, ch m'ng cña níc ta. Trong c¶ hai cuéc chiÕn tranh vÖ quèc thÇn th, nh cña d©n tíc, nÒn gi,o dộc cña níc ta ®· ®¶m b¶o quyÒn lưm chñ thüc sù cña nh©n d©n lao ®éng,

thúc sù ①m b①o v̄n ho, cho nh÷ng tÇng líp x· héi chĐu thiÖt thĐi vÒ gi,o dđc trong chÖ ②cò; ②ã lư nh÷ng ngêi lao ②éng chĐn tay, phđ n÷ vư c,c đĐn tét thiÓu sè.

Mét ②iÓn h×nh nhĐn đĐn lưm chñ ②Çy ②ñ sù nghiÖp gi,o dđc lư x· CÈm B×nh. NhĐn đĐn lưm chñ nhự trêng mư cĐn lưm chñ c① nh÷ng quan hÖ x· héi phđ híp vđi nhu cÇu h×nh thụn con ngêi míi. Gi,o dđc ẽ CÈm B×nh kh«ng chÖ lư mét qu, tr×nh ②mư t'ò gảm cã thÇy vư trĐ mư lư toĐn bé qu, tr×nh thèng nhÊt c,c t,c ②éng s ph'ím trong trêng vư ngoĐi trêng, trong trang s,ch vư b①n thĐn cuéc sèng.

Mét ②iÓn h×nh kh,c cña sù đĐn chñ ho, qu, tr×nh gi,o dđc lư ②iÓn h×nh B³/₄c Lý. Tõ quan ②iÓm “tÊt c① v× hãc sinh thĐn y^u”, ẽ trêng nưy trong nhiÒu n̄m, hãc sinh ②íc hç trđ, ②íc gióp ②ì ②Ó biÓn “qu, tr×nh ②mư t'ò thụn qu, tr×nh tù ②mư t'ò; qu, tr×nh gi,o dđc thụn qu, tr×nh tù gi,o dđc”. ẽ trêng nưy ②· thúc hiÖn ②íc lèi d'y cña B,c Hã: Trong trêng cÇn cã đĐn chñ. §èi vđi mãi vÈn ②Ò thÇy vư trĐ cđng nhau thúc hiÖn. §iÒu g× cha th«ng suèt luÈn bưn cho th«ng suèt. ĐĐn chñ nhng trĐ ph①i kÝnh thÇy, thÇy ph①i quý trĐ, chø kh«ng ph①i “c, ②èi b»ng ②Çu” [35].

Mét thêi gian do ①nh hëng cña lÒ thãi kinh tÖ chÖ huy bao cÈp vư rãi nguy nay do t,c ②éng cña phÇn ti^u cùc trong kinh tÖ thĐ trêng, QLGD níc ta cã n̄i cã lóc ②· cã sù chÖch híng. Trãn quy m« hÖ thèng, tãn t'ì c̄ chÖ xin cho vư trãn ph'ím vi nhự trêng lư t×nh tr'ng c̄ chÖ s ph'ím quyÒn uy, ban ãn. Khi c① hai c̄ chÖ nưy céng hëng vđi nhau ②· lưm n①y sinh nhiÒu ti^u cùc. C,c hiÖn tđng d'y thãm, hãc thãm mang tÝnh vô lđi, c,c hiÖn tđng cõa quyÒn tham nhòng (đđ cha nhiÒu so vđi c,c ngunh kh,c) trong mét sè c̄ quan gi,o dđc, trong mét sè nhự trêng ②ang lưm phĐn tĐm x· héi.

Mét sè n̄m gÇn ②Çy cã sù chuyÓn biÓn vÒ mÆt quan ②iÓm. C,c gi, trĐ ②Ých thúc cña đĐn chñ ho, gi,o dđc, đĐn chñ ho, qu, tr×nh gi,o dđc ②íc kh¹/₄ng ②Đnh kh«ng chÖ vÒ mÆt quan ②iÓm mư cĐn thÓ hiÖn trong c① hụn ②éng thúc tiÓn. Cã c,c tuy^un ng«n: QLGD ph①i ðua vưo nhự trêng, d'y hãc ph①i xuÊt ph,t tã ngêi hãc vư híng vưo ngêi hãc. N̄m hãc 1987 - 1988, Bé Gi,o dđc (lóc ②ã cha híp nhÊt vđi Bé §'i hãc thụn Bé GD&§T) ②· ban hụn hai c̄ng lÜnh qu①n lý híng vưo nhự trêng. §ã lư V̄n b①n 305: KÖ ho'ch gi,o dđc ②mư t'ò trêng phã th«ng c̄ sè vư V̄n b①n 309: KÖ ho'ch gi,o dđc trêng

phæ th«ng trung hãc. §-ng nhi^an tở lý thuyỐt Ồn thùc tiỒn cβn lụ mét qu, tr×nh. Tuy^an bè d©n chñ ho, gi,o dđc, d©n chñ ho, qu, tr×nh gi,o dđc kh«ng ph¶i đỒ dụng thùc hiỒn. ¶nh hēng gi,o dđc phong kiỒn hụng ngun n^m, ¶nh hēng gi,o dđc thùc d©n cò hụng tr^m n^m, ¶nh hēng gi,o dđc thùc d©n mii qua nhiỒu thĒp kũ rãi lỒ thãi t duy ũ l'i do chỒ Ớc bao cĒp kĐo dui nhiỒu n^m Ớ lụm cho sọc ú cña nhụ trēng, cña ngēi hãc cã qu,n tÝnh lín. Cha kÓ c,c ỚiỒu kiỒn vĒt chĒt, m«i trēng x· hėi thùc hiỒn d©n chñ ě níc ta c^o chỒ qu¶n lý cβn cã nhiỒu h'n chỒ. GD chi phėi nhiỒu bėi sù ph©n cĒp qu¶n lý theo l-nh thã; sù ph,t triỒn c,c vīng, c,c Ớpa ph-ng kh«ng Ớảng ỚỒu. Ngunh gi,o dđc tr^an thùc tỒ mii chỒ Ớic qu¶n lý viỐc thùc hiỒn ch-ng tr×nh gi,o dđc. C,c mĒt kh,c nh qu¶n lý bé m,y, qu¶n lý nh©n sù, qu¶n lý tụi chÝnh do c,c ngunh kh,c chi phėi. Trong thùc tỒ c^o chỒ Nhụ níc ph,p quyỒn cβn Ớang lụ lý tēng phĒn ỚĒu chung cña x· hėi. NhiỒu khung ph,p lý cho QLGD cβn Ớang Ớic Ớphn h×nh vµ hoµn thiỒn. V× vĒy d©n chñ ho, gi,o dđc, x· hėi ho, qu, tr×nh gi,o dđc ě níc ta cβn gĒp kh«ng Ýt khã khⁿn c¶ tở hai phÝa: chñ thÓ qu¶n lý (cĒp tr^an) vµ Ớèi tīng qu¶n lý (cĒp đii). KiỒu t duy “qu¶n lý nhiỒm kũ” cβn mang đĒu Ēn nĒng ě mét sè c,n bé qu¶n lý cã tr,ch nhiỒm vii ngunh gi,o dđc, vii c,c nhụ trēng. Hã mii chỒ nghŨ Ớic kh,i niỒm d©n chñ cho gi,o dđc, mét sè tiỒn bé h-n lụ “nã” Ớic ph¹m trĩ d©n chñ cho gi,o dđc nhng cha “lụm” Ớic d©n chñ trong gi,o dđc. Trong ngunh còng vĒy, mét sè c,n bé qu¶n lý cĒp hỒ thēng hay cĒp trēng mii chỒ “nghŨ” vµ “nã” Ớic vỒ d©n chñ ho, qu, tr×nh Ớµo t'o, nhng cha “lụm” Ớic c,c viỐc thùc hiỒn d©n chñ ho, cho c«ng viỐc gi¶ng cña gi,o vi^an vµ c«ng viỐc hãc cña hãc sinh.

“D©n chñ ho, gi,o dđc”, “x· hėi ho, qu, tr×nh gi,o dđc” ph¶i lụ sù Ớảng thuĒn cña 5 lùc līng (*thiỒu 1 lùc līng kh«ng thÓ thùc hiỒn Ớic d©n chñ ho,*).

- Nh÷ng ngēi lụm chÝnh s,ch;
- Nh÷ng c,n bé qu¶n lý ;
- Gi,o vi^an, nh÷ng ngēi gi¶ng d'y;
- Hãc sinh, nh÷ng ngēi Ới hãc;

- Cha mÑ ngêi hăc vư céng Ờảng d©n chóng.

Đi tíi sù Ờảng thuỀn nựy trong c¶ quan ỜiỐm vư hựnh Ờéng cĩa c¶ n' m lúc lĩng ề níc ta vỀn lu«n lu«n lự sù phỀn ỜÊu.

D©n chĩ ph¶i Ời Ờ«i vúi kũ c-ng, d©n chĩ bao hựm c¶ néi dung t«n trong tù do c, nh©n, t«n trấng c, tÝnh, cĩa c, tÝnh Ờíc nu«i ðĩng trong m«i trẽng gi, o ðộc d©n chĩ lựnh m'nh míi cĩa s, ng t' o. Tuy nhi' n d©n chĩ cĩa mét nhự trẽng lự ranh giĩ gi÷a sù kiỐm so, t cĩa ph, p luỀt vư tÝnh tù chĩ cĩa Ờ- n vP, tù do x· hẻi lự ranh giĩ gi÷a sù kiỐm so, t x· hẻi vư sù Ờéc lỀp cĩa c, nh©n. Lĩ Ých cĩa nhự trẽng ph¶i Ờíc xem xĐt trong lĩ Ých x· hẻi vư lĩ Ých cĩa c, c b' n li' n quan, tù chĩ ph¶i Ời Ờ«i vúi tÝnh tù chĐu tr, ch nhiỒm.

ĐÓ thùc hiỒn hiỒu qu¶ mđc tí' u cĩa gi, o ðộc, qu¶n lý nhự trẽng chÝnh lự qu¶n lý nh»m ph, t triỒn ngu' n "vèn x· hẻi" Ờíc kỐt tinh sau mét qu, tr×nh gi, o ðộc g' m cĩa:

- (i) N'ng lúc, niỒm tin vư sù tin cỄy lỀn nhau;
- (ii) Sù trao Ờ'ei, chia s' qua l' i vư hç trí lỀn nhau;
- (iii) Nh÷ng quy t' c hựnh vi mỀu mđc chung vư sù chỒ tụi;
- (iv) Sù híp t, c li' n kỐt thựnh mét hỒ thềng.

ĐÓ cĩa Ờíc sù kỐt tinh Ờ' cÇn qu, tr×nh d©n chĩ ho, gi, o ðộc trong khu«n kh' ph, p lý vư x· hẻi ho, gi, o ðộc trong sù ph, t triỒn hủi hoự vỒ lĩ Ých. Nh÷ng kỐt tinh Ờ' vĩa lự mđc tí' u còng vĩa lự ph- ng tiỒn cĩa gi, o ðộc.

Nh©n lo' i ngay tđ khi h×nh thựnh vư g^{3/4}n kỐt l' i vúi nhau t' o thựnh x· hẻi th× còng h×nh thựnh sù gi, o ðộc.

Chđc n'ng ỜÇu tí' n, chđc n'ng nguy' n thu' cĩa gi, o ðộc lự x· hẻi ho, c, nh©n. Gi, o ðộc lựm cho con ngêi g^{3/4}n kỐt l' i vúi nhau ỜÓ cĩng t, i t' o, s, ng t' o Ờ'ei míi ỜiỒu kiỒn sinh t' n cĩa m×nh.

NĐu kh«ng cĩa gi, o ðộc, con ngêi kh«ng cĩa ỜiỒu kiỒn g^{3/4}n b' vúi nhau mét c, ch hiỒu qu¶ bẻi v× hựnh Ờéng cĩa bỀt kú mét c, nh©n nựo còng bP h' n chỒ theo kh¶ n'ng

vụ kinh nghiệm của riêng ngài đã. Như cũ qu, tr×nh gi, o dộc mục con ngài giao lu @ic với nhau. Nhưng cè g³/₄ng của mọi th³ h³ @ic truy³ l³i cho th³ h³ sau rải cơ th³ t³ych lưu l³i vụ nguy cụng phong phó lụm cho x· héi ti³ l³n.

Emile Durkheim (1858-1917) r³Et cũ lý cho r³ng: “C, nh³ v³ l³i Ých của c, nh³ cha ph³i @èi t³ng duy nh³ hoÆc @èi t³ng ch³ y³ c³ của gi, o dộc. Gi, o dộc tríc h³ l³u ph³ng ti³ m³ x· héi đ³ng @Ó @æi m³i m³i @i³ ki³ sinh t³n của ch³nh b³n th³ x· héi”.

Nh³ng c³ng t³ th³ Nguy³n thu³, c³ng với ch³ n³ng x· héi ho, xu³Et hi³ ch³ n³ng ph³ ho,. Gi, o dộc chu³ b³ cho mọi c, nh³ cũ ch³ @³ng trong céng @³ng, cũ kh³ n³ng tham gia v³o s³ ph, t tri³ của céng @³ng m³ v³En gi³a @ic b³n s³/₄c ri³ng của m³nh.

Nh³ tr³ng l³u thi³ ch³ @³m b³o cho hai qu, tr×nh x· héi ho,, ph³ ho, h³ quy³ v³o nhau, t³ng t, c với nhau, th³ @³y nhau @Ó x· héi ph, t tri³.

Nh³ tr³ng @³n v³ qu³n lý c³ s³ cũ gi, o dộc, g³/₄n li³ gi, o dộc v³ m³ (h³ th³ng gi, o dộc qu³ d³) v³ gi, o dộc vi m³ (qu, tr×nh gi, o dộc). N³i nh³ H³ghen, nh³ tr³ng l³u thi³ ch³ @a tr³ em t³ m³i tr³ng gia @×nh v³o m³i tr³ng x· héi, @a tr³ em t³ th³ gi³ t×nh c³m @³n th³ gi³ c³ng vi³”.

§· cũ nh³ng n³m th, ng ngài ta hi³ v³En @Ó x· héi ho, gi, o dộc v³ nh³ tr³ng th³ hi³ x· héi ho, gi, o dộc mét c, ch th³ s³ v³ @³n gi³n, @³ l³u vi³ nh³ tr³ng th³ hi³ vi³ huy @³ng s³ @, p ³ng cũ nh³ d³.

T³ych nh³ v³n cũ ch³ tr³ng x· héi ho, gi, o dộc m³ nh³ tr³ng ph³i th³ hi³ l³u s³ ph³ @³u @Ó “Nh³ tr³ng tr³ th³nh v³ng tr, n cũ céng @³ng”.

È c, c @³a ph³ng tr³n nh³ tr³ng quy t³ nh³ d³ céng @³ng qua vi³ @em , nh s, ng v³n ho,, h³c v³En cho nh³ d³ c, c t³ng l³ip kh, c nhau cũ céng @³ng v³ k³ych th³ych s³ h³ng h, i nhi³ t³ m cũ céng @³ng tham gia kh³ng ch³ v³o vi³ x³y dùng nh³ tr³ng v³ c³ s³ v³Et ch³Et m³ c³n v³o c³ qu, tr×nh gi, o dộc, @³o t³o th³ h³ tr³.

Sù ph,t triỐn gi,o dđc trong bèi c¶nh míi ②· ②a tíi sù kiỐn:

Trªn mét céng ②ảng kh«ng ph¶i chØ cũ mét nhự trêng mự nhiĐu lo'i h×nh nhự trêng: Nhự trêng mÇm non, nhự trêng phæ th«ng tiĐu hãc, trung hãc c¬ sễ, trung hãc phæ th«ng, trung t©m hãc tỄp céng ②ảng, trung t©m gi,o dđc thêng xuyªn, trung t©m kü thuỄt tæng híp d'y nghĐ vµ cũ sù to' l'c c¶ trêng chuyªn nghiỐp, ②'i hãc.

Vii m'ng líi c,c nhự trêng phong phó nuy, GD lu«n lu«n cũ vai trũ lự ②Çu mèi, lự chỄt xóc t,c t'o ra qu, tr×nh x· héi ho, gi,o dđc, gi,o dđc ho, x· héi ②'t tíi c,c mđc tíªu ph,t triỐn nh©n v'n vµ ph,t triỐn ②êi sêng kinh tỐ v'n ho, cũa céng ②ảng.

Sø mĐnh cũa nhự trêng lự thùc hiĐn ②íc gi,o dđc cho mçi ngêi, gi,o dđc cho mĩi ngêi vµ lự n-i quy tô ②íc sđc m'nh v'n ho, kinh tỐ trong céng ②ảng vµ ngoµi céng ②ảng ②Ó mĩi ngêi d©n ②íc: *gi,o dđc thêng xuyªn, ②µo t'o liªn tđc, hãc tỄp suèt ②êi.*

1.2. ĐỒI MỚI MỤC TIÊU NỘI DUNG, CH-NG TR×NH, Vµ PHƯƠNG PH, P LỰ TIÊU ②IÓM cũa ho't §æi MÍI GI,O DĐC HIĐN NAY

Thùc chỄt ②æi míi mđc tíªu, néi dung, ch-ng tr×nh, ph-ng ph,p vµ s,ch gi,o khoa phæ th«ng theo tinh thÇn Ngh¶ quyỐt §'i héi ②¶ng toµn quèc lÇn thø 11 lự thùc hiĐn mét *chiĐn líc tri thđc mét trong c,c kh©u quan trãng nhỄt cũa ②æi míi cũn b¶n toµn diĐn gi,o dđc.*

1.2.1 §æi míi mđc tíªu gi,o dđc phæ th«ng tđ tiỐp cũn néi dung sang tiỐp cũn phÈm chỄt vµ n'ng lực

a) Vài nhậ xét về thực trạng

Nền GD cách mạng đã đạt được những thành tựu vô cùng to lớn, mặc dầu vậy trước yêu cầu của sự phát triển, ở một số vấn đề cụ thể vẫn còn những bất cập khá căn bản, chẳng hạn :

- Về Mục tiêu : Mục tiêu giáo dục chưa quan tâm trực tiếp đến việc giải quyết vấn đề cơ bản đặt ra : *Trẻ hiện nay đang cần cái gì?*

- Về nội dung : Vì mục tiêu chưa thực sự gắn gũi với nhu cầu thực tế cho nên khi xác định nội dung còn lúng túng: ôm đồm, nặng nề, thiếu trọng tâm, chưa thể hiện đúng mức sự ưu tiên cho GD nền tảng.

- Về Chương trình (Curriculum) : Nội dung ôm đồm, dàn trải dẫn đến tình trạng trong GD PT nội dung từng môn học có thể không nhiều nhưng nhiều môn học quá

và giáo viên ai cũng cho rằng môn học của mình là quan trọng dẫn đến nhồi nhét, từ nhồi nhét dẫn đến vô cảm mà vô cảm là trạng thái đáng sợ nhất của con người. Học sinh mà chán học thì thật khó tìm cách chữa trị.

- Về Phương pháp : Nội dung, chương trình nặng nề ô m đòm, lớp học đông làm cho giáo viên vốn đã ngại thay đổi lại không có điều kiện quan tâm đến phương pháp, dẫn đến tình trạng một bộ phận khá lớn GV chỉ truyền thụ một chiều và có khi "đọc chép". Kiến thức về phương pháp của nhiều GV thường chỉ mang tính lí luận.

Từ những bất cập trên, phải chăng dẫn đến biểu hiện non yếu nhất của một bộ phận không nhỏ trong lực lượng lao động nước ta là **không biết hoàn thành trọn vẹn công việc từ đơn giản đến phức tạp từ thấp đến cao.**

b) Tiếp cận của một số quốc gia

Lược đồ tiếp cận của một số QG là đi từ mục tiêu GDPT(Học sinh cần cái gì?) đến việc xác định các năng lực cốt lõi nhằm đáp ứng mục tiêu, từ các năng lực cốt lõi đến xác định nội dung, chương trình, phương pháp dạy và học nhằm làm cho học sinh đạt được các năng lực cốt lõi đó.

b.1. OECD với Đề án DeSeCo[30]

Để làm cơ sở cho việc xác định hệ thống các năng lực cốt lõi của HS PT, các chuyên gia trong khối OECD đã tiến hành thực hiện Đề án DeSeCo từ 1997 đến 2003, họ đã đề xuất các nhóm năng lực :

i) *Năng lực hành động tự chủ :*

- Có khả năng khẳng định và bảo vệ quyền, lợi ích, trách nhiệm, nhu cầu cá nhân trong giới hạn cho phép.

- Có khả năng xây dựng và thực hiện kế hoạch và các dự án.

- Có khả năng thích ứng trong điều kiện hoàn cảnh thay đổi.

ii) *Năng lực sử dụng các công cụ một cách thông minh :*

- Có khả năng sử dụng ngôn ngữ, biểu tượng và các văn bản một cách hiệu quả.

- Có khả năng kiểm soát kiến thức và thông tin.

- Có khả năng sử dụng công nghệ một cách phù hợp.

iii) *Năng lực tương tác hòa đồng với nhiều nhóm xã hội :*

- Có khả năng thiết lập quan hệ với người khác.

- Có khả năng hợp tác.

- Có khả năng điều chỉnh và giải quyết xung khắc.

Và xuyên suốt là :

iv) *Năng lực tư duy và hành động có suy nghĩ.*

b.2 Cộng hòa Pháp [22]

Học sinh đến trường cần cái gì?

Câu trả lời phục vụ cho cải cách giáo dục của CH Pháp là :

i) Cần một đầu óc được luyện tập tốt hơn là một kho tư liệu(*Năng lực tư duy*).

- ii) Đã sống phải hiểu hoàn cảnh sống (*Năng lực hiểu hoàn cảnh sống*)
- iii) Cái đáng học nhất là cách sống (*Năng lực sống trong XH*)
- iv) Trách nhiệm công dân trong bối cảnh mới(*Trách nhiệm công dân*)

b.3. Mô hình nhân cách người lao động ở thế kỉ XXI của Trung Quốc :

Viện Hàn lâm KHXH Trung quốc đề xuất mô hình nhân cách cho người lao động thế kỉ 21 :

- i) Năng lực khám phá, tiến thủ, coi trọng thực tế, đổi mới.*
- ii) Năng lực hiểu biết tự nhiên, yêu quý môi trường.*
- iii) Năng lực hợp tác, quan tâm yêu quý người khác.*
- iv) Năng lực tự vượt lên hoàn thiện bản thân.*

b.5 Mô hình nhân cách của thế kỉ 21 (21stcenturyskills.org) [32]

- i. Tư duy độc lập* (*Năng tư duy có phê phán*)
- ii. Công nghệ thông tin* (*Năng lực học tập và lao động nhờ sự hỗ trợ của CNTT*)
- iii. Sức khỏe* (*Năng lực biết chăm lo sức khỏe cá nhân*)
- iv. Hợp tác* (*Năng lực thoả thuận*).
- v. Đổi mới* (*Năng lực thay đổi và tìm động lực thay đổi*)
- vi. Trách nhiệm* (*Trách nhiệm cá nhân và XH*)

b.6 Phương châm cải cách giáo dục của một số nước :

- Phương châm mà " Tổ chức xác định kĩ năng thế kỉ 21" [32] đưa ra là : *Giáo dục hướng đến cá nhân trong môi trường lành mạnh.*

- Phương châm cải cách GD hiện nay của CH Pháp là : *Quay về cái cơ bản để thích ứng* [22].

- Phương châm trong lời kêu gọi của Ủy ban bao gồm: Association of American Colleges(AAC), National Institute of Education(NIE) và National

Endowment for the Humanities(NEH)) (Hoa Kỳ) gửi tất cả các giáo viên và các trường PT ở Hoa Kỳ là : *Hãy quay về cái cơ bản* [31].

- Phương châm mới của giáo dục Singapore : *Nền tảng vững chắc, học vấn tương lai* [45].

c) Đề xuất một hướng tiếp cận đối với nước ta.

c.1. Về mục tiêu và năng lực cốt lõi

Luật Giáo dục đã đề ra mục tiêu giáo dục, khi thực hiện cũng cần được cụ thể hóa. **Trung tâm của giáo dục là thực tiễn**, cách cụ thể hóa tốt nhất là thực hiện ý tưởng cơ bản dẫn dắt gắn với hơi thở của cuộc sống thông qua giáo dục để hình thành các năng lực cốt lõi.

Giáo dục ngàn đời nay đều quan tâm thực hiện các chức năng :

- **Về mặt cá nhân**, giúp con người phải hiểu hoàn cảnh sống thay vì những phản ứng mang tính bản năng.

- **Về mặt xã hội**, giúp con người phải biết cách sống và cốt lõi là biết chấp nhận người khác khi cùng chung sống trong cộng đồng.

- **Biết tư duy** là thuộc tính riêng có của con người và là giá đỡ của hai điều trên.

Vậy các nhóm năng lực cốt lõi mà HS PT cần có (có thể coi như đã xếp theo thứ tự ưu tiên) là:

i) **Năng lực tư duy**

ii) **Năng lực tìm hiểu hoàn cảnh sống (tìm hiểu tự nhiên)**

iii) **Năng lực sống cùng xã hội trong bối cảnh hội nhập QT**

iv) **Trách nhiệm công dân trong môi trường phát triển**

c.2. Về nội dung và các môn học.

Từ các năng lực cốt lõi xác định các môn học chủ đạo hình thành các năng lực và xác định thời lượng theo thứ tự ưu tiên. Đối với giáo dục cơ bản (GD bắt buộc, GD phổ cập(của VN là 9 năm) :

i) Để **rèn luyện tư duy**, môn học quan trọng nhất là Ngữ văn và Toán, thời lượng cho nhóm môn học này được ưu tiên nhiều nhất (Đối với trung học nếu học 25 tiết (5 buổi trong 1 tuần trừ thứ 7 và chủ nhật) thì có thể chăng Ngữ văn 5 tiết, toán 4,5 tiết)

ii) Để tăng cường năng lực hiểu **hoàn cảnh sống**, HS phải học các môn liên quan đến các kiến thức KH thường thức, vận động, câu tạo chất, sự sống, con người và môi trường. Nhóm này có thứ tự ưu tiên thứ 2, phải chăng số giờ khoảng 7,5 tiết/tuần. Theo kinh nghiệm của một số QG, tích hợp thành môn học " Tìm hiểu tự nhiên" bao gồm các chủ đề về Vũ trụ, trái đất, vật chất, sự sống, con người và môi trường (học đến hết bậc GD cơ bản).

iii) Để trang bị **năng lực sống** cùng xã hội trong bối cảnh hội nhập, tích hợp thành môn học " *Khoa học xã hội và nhân văn*" (lịch sử và các môn KH XH NV) và *Ngoại ngữ*. nhóm này có thể chăng được dành khoảng 6-7 tiết/tuần.

iv) GD **trách nhiệm công dân** được dành từ 1-2 tiết/tuần.

Lưu ý: *Đối mới nội dung chương trình giáo dục phổ thông phải có tiếp cận hệ thống : đi từ mục tiêu là những phẩm chất và năng lực cốt lõi đến xác định các mảng nội dung và các môn học đáp ứng các thành tố phẩm chất năng lực đến xây dựng chương trình và sách giáo khoa đến phương pháp và đánh giá. Nếu tiếp cận hệ thống sai sẽ dẫn đến những sai lầm trong thực hiện cụ thể.*

1.2.2 Về phương pháp

Trung tâm của GD là thực tiễn, các nhà KH GD của nhiều quốc gia đã tổng kết, phương pháp giảng dạy và giáo dục hiệu quả nhất là luôn liên hệ đến gốc gác và những vấn đề của bối cảnh thực tiễn (RealWorld). Phương pháp liên hệ với bối cảnh thực có các ưu điểm [31]:

+ HS, được kích thích sự quan tâm, lòng say mê và tham gia đầy đủ hơn trong việc tìm hiểu khái niệm và khám phá kiến thức.

+ Dễ dàng hơn trong việc chấp nhận mục tiêu học tập.

+ Làm tăng khả năng tiếp thu và vận dụng kiến thức mà họ sở hữu để xử lý các tình huống.

+ Liên hệ với thực tiễn là một lợi thế khá điển hình trong hướng dẫn cách tiếp cận đối với độ tuổi vị thành niên.

Lý luận về phương pháp giảng dạy cũng cần thiết, nhưng trước hết và cần nhất đối với mọi GV ở tất cả các môn học là luôn phải nhớ và thực hiện :

+ Luôn liên hệ với thực tiễn(đang thay đổi)

+ Dạy thế nào để HS biết tự học

+ Làm cho HS biết làm việc nhóm.

+ Tận dụng sự hỗ trợ của phương tiện và công nghệ.

Mọi người ai cũng cần phải sống cho nhân với tất cả, chứ đừng có mét **con người** cần phải biết :
 Họm cần phải t'ỏ nhân sự sống, t'ỏ sự sống ở con người, qu, tr×nh tiến ho, vµ sự ph,t triển
 của x· héi loài người; nh÷ng nh©n t  ở đ ng ở con người sự ph,t triển x· héi loài
 người. T  ở suy ra mọi người cần biết :

- Th o gi i, tr,i ở  t với tất cả, chứ đừng có, i n i của sự sống
- T o nh n vµ sự tiến ho,
- L ch số vµ nh÷ng v n ở c  b n của x· héi (c  t nh nh©n v n)
- ở đ ng ở nh t của loài người trong tiến tr×nh l ch số l  ý thức, ng n ng  vµ t
 duy.

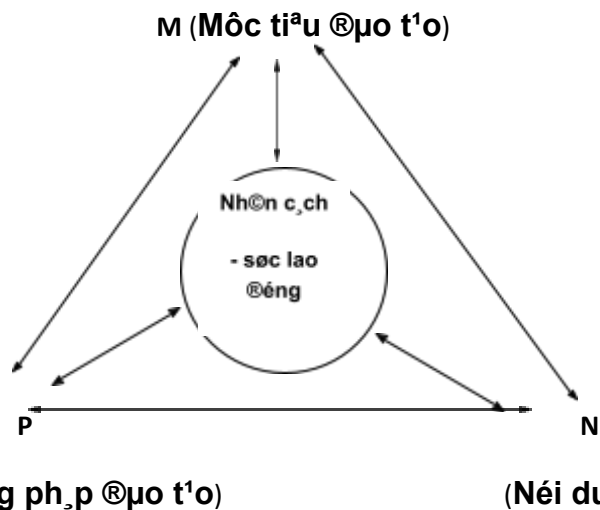
Nh vậy ở cả học v n ph  th ng con người cần phải biết : c  b n v  th o gi i,
 tr,i ở  t (KH t o nh n vµ ở đ  lý); khoa học sự sống; khoa học x· héi vµ nh©n v n (c 
 ngh  thu t), Ngữ văn vµ to,n học vµ cuối cũng là nh÷ng kiến thức ở x y dùng ý thức
 vµ tr, ch nh m c ng đ n. Nh÷ng thông tin tr n gi  ý con ở đ ng x y dùng ch ng tr×nh
 gi,o đ c ph  th ng.

Lý thuyết gi,o đ c h c hiện ở i ở không ở đ nh c,i c t l i của qu, tr×nh đ'y học,
 gi,o đ c l  c, nh©n t :

- M c t u ở t'ỏ;
- Néi dung ở t'ỏ;
- Ph ng ph,p ở t'ỏ.

Ba nh©n t  n y g n b  với nhau trong m i quan hệ tam gi,c. Mọi nh©n t  t,c
 ở đ ng ở c,c nh©n t  kh,c vµ ch u  nh h ng tr  l'i của nh©n t  kh,c (xem s  ở đ  trang
 37).

M c t u ở t'ỏ, néi dung ở t'ỏ, ph ng ph,p ở t'ỏ   đ ng ph  th ng b  quy
 ở đ nh b i y u c u v  h nh thành ph,t triển “nh©n c, ch - sức lao ở đ ng” m  ở  t n c vµ
 th i ở i ở đ t ra.



Sơ đồ 1: Mối quan hệ giữa nhãn c, ch với nhãn đề tài của qu, trnh

C, c y^a cÇu nuy l'i Òc tæng hÏp bëi sù t-ng hÏp bëi 3 khoa hãc:

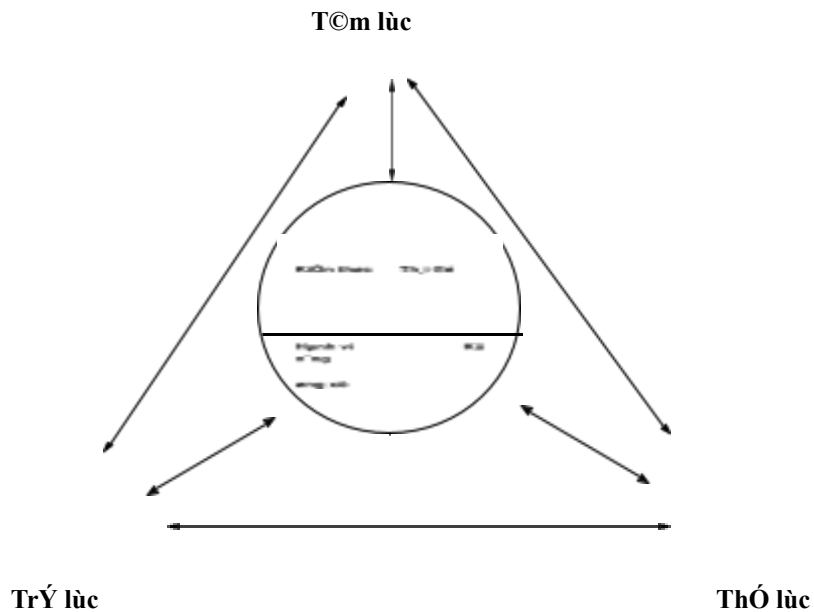
- T©m lý hãc s ph'm (t©m lý hãc lòa tuæi);
- Thụnh qu¶ cña ph-ng ph,p luËn d'y hãc (Òo Ò'c kÕt qu¶);
- Phương pháp dạy học bé m«n.

Sù h×nh thụnh ph,t triÓn “nh©n c, ch - sắc lao Òéng” Òc ÒÆc trng b»ng nhiÒu nh©n tè tuú theo gi, trÞ vñ ho,, chÝnh trÞ, kinh tÕ, x· héi cña ÒÊt níc, cña céng Òáng (d©n téc ViÕt Nam nãi chung vµ tång d©n téc nhá trong Ò'i gia Ò×nh d©n téc ViÕt).

Song dĩ cũ bao nhiâu nh©n tè, bao nhiâu gi, trÞ th× chóng vËn cũ mét hÖ ÒÆc trng chung nh sau: Khèi A: KiÕn thøc, Th,i ÒỘ, Kü n'ng Òêi sèng; Hụnh vi øng xõ.

Khèi B: T©m lúc; ThÓ lúc; TrÝ lúc.

Tæng hÏp c¶ hai khèi nuy, cũ thÓ minh ho' qua s- Òã sau:



SƠ ĐỒ 2. Mối quan hệ của các nhân tố hình thành nhân cách

1.3 NHÀ GIÁO VÀ ĐÀO TẠO GIÁO VIÊN

1.3.1 Chất lượng đội ngũ nhà giáo

Giáo viên, đặc biệt giáo viên mầm non là nhân tố chủ chốt của ngành, là lực lượng then chốt trong mọi nhiệm vụ trọng tâm và trọng điểm của ngành, trực tiếp giáo dục.

Ngài giáo viên phạm thông nhà B, c Hà đã cho ra “khẳng định là giáo viên phải kiểm soát mọi hoạt động nghề nghiệp của mình, không chỉ để dạy trẻ, mà còn để dạy trẻ. Nhiệm vụ rất là nặng nề và vất vả. Các cấp, các ngành phải cùng nhau đồng lòng để nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên, ...”.

Ngôi y^au cÇu gi, o vi^an nãi chung vµ ÒÆc biÖt lµ gi, o vi^an phæ th«ng lµ thÇy gi, o ti^au biÖu cho “s kinh” chø kh«ng Òäc “kinh s”.

B, c Hã cⁿ dÆn “Trí em nh c, i g^{ng} trong s, ng, thÇy tèt th× ¶nh hëng tèt, thÇy xÊu th× ¶nh hëng xÊu. Cho n^an ph¶i chó ý gi, o dộc chÝnh trÞ t têng tríc cho thÇy gi, o c« gi, o ph¶i tiÖn bé vÒ t têng”.

, p dông ph^{ng} ph, p luËn qu¶n lý ph, t triÖn nguån nh©n lúc vµo qu¶n lý ph, t triÖn gi, o vi^an vµ Òéi ngò gi, o vi^an nguy nay ngêi ta chó ý c, c nguy^an t^{3/4}c chung vÒ tuyÖn chãn, Òµo t^o bải ðing vµ xÇy ðùng m«i trëng cho sù ph, t triÖn bÒn v÷ng vÒ chuy^an m«n, nghiÖp vô cña gi, o vi^an. Qu¶n lý gi, o vi^an còng ÒÆc biÖt chó ý ÒÖn sù Òång bé cña c¶ bèn ÒÆc trng: Òñ vÒ sè lîng; m^{nh} vÒ chÊt lîng; Òång bé vÒ c^{ra} cÊu; Òång thuËn vÒ tÝnh g^{3/4}n bã trong mét Òéi h×nh lµm viÖc (Team Work).

§· cã nhiÒu lêi bµn vÒ khÝa c^{nh} lý luËn vÒ vÊn ÒÒ gi, o vi^an vµ Òéi ngò gi, o vi^an. Nh Raja Roy Sinh nguy^an tæng gi, m Òèc UNESCO vïng ChÇu , Th, i B×nh D^{ng} trong t, c phÈm “NÒn gi, o dộc cho thÕ kù XXI, nh÷ng triÖn vïng cña vßng cung ChÇu , Th, i B×nh D^{ng} Ò· chØ ra: “Tr×nh Òé cña nh÷ng cuéc c¶i c, ch gi, o dộc nãi chung vµ tÕng nÒn gi, o dộc nãi riêng kh«ng thÓ cao hⁿ tr×nh Òé gi, o vi^an”. Nãi mét c, ch kh, c, chÊt lîng gi, o dộc kh«ng thÓ cao hⁿ chÊt lîng gi, o vi^an mµ nÒn gi, o dộc Ò· t^o ra. Gi, o vi^an thÕ nµo th× chÊt lîng gi, o dộc nh vËy.

VÊn ÒÒ lµ qua c«ng t, c QLGD nh×n theo b×nh diÖn vÛ m« vµ trong nhµ trëng nh×n theo b×nh diÖn vi m« vói nh÷ng c¶i tiÖn hîp lý mµ hy vïng t^o ra c, c có hÝch cho viÖc n©ng cao chÊt lîng gi, o dộc.

Trong qu¶n lý ngêi ta nãi nhiÒu ÒÖn ph^{ng} ph, p tiÖp cËn nh©n vⁿ Òèi vói chÊt lîng Òéi ngò gi, o vi^an. §Çy lµ sù tiÖp cËn ÒBi hái ph¶i xÇy ðùng Òíc “m«i trëng gi¶ng d^y híng vµo ngêi hãc”. Hai nh©n vËt chÝnh cña ho^t Òéng d^y vµ ho^t Òéng hãc ph¶i cã sù hîp t, c nhÞp nhúng tÝch cùc th× mii Ò^t Òíc kÖt qu¶ vµ hiÖu qu¶.

- Các thành viên trong tập thể đều hiểu rõ quy định hạn nhiệm vụ của mình theo số mệnh nhiệm vụ và giúp đỡ thực hiện quy định từ chối trong hoạt động thực tế;

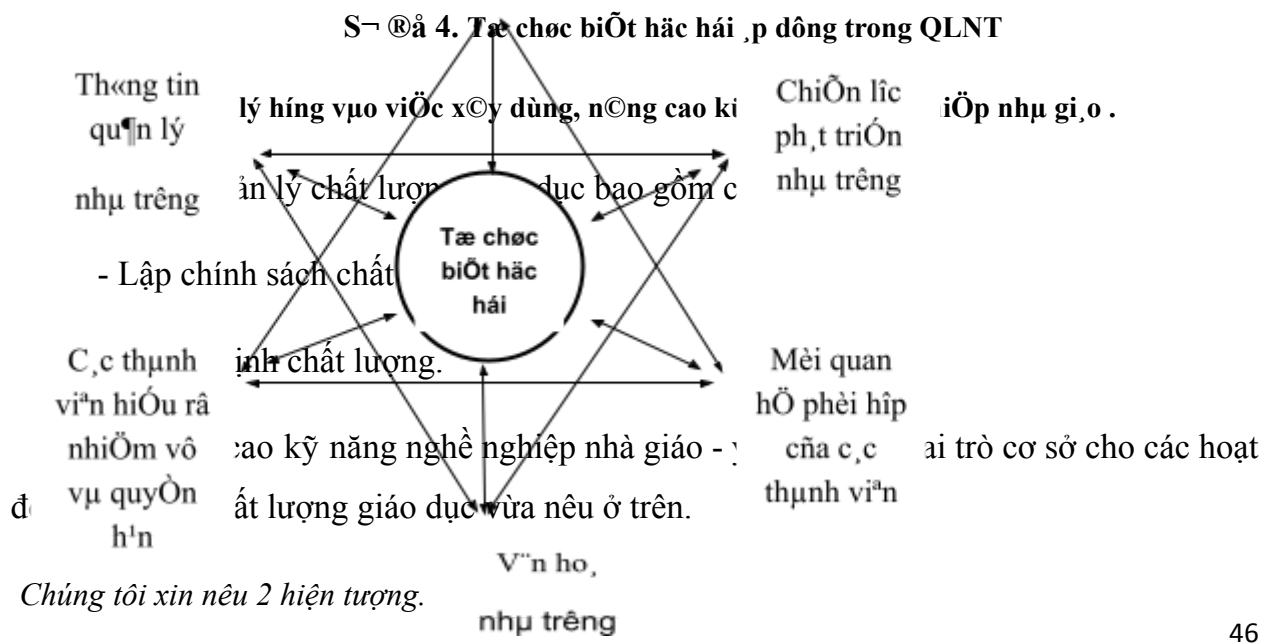
- Các giáo viên dạy dùng các mối liên hệ theo chiều ngang mét, cách thức hợp tác nâng sức mạnh tăng hiệu quả của học sinh;

- Học sinh dùng học sinh thông tin QLGD của nhiệm vụ trên cả tính minh bạch và hiệu lực;

- Nhiệm vụ các thành viên và số mệnh tập thể nhiệm vụ chỉ định lực lượng thực hiện trong môi trường thích hợp phát triển KT-XH của các ngành;

- Nhiệm vụ các giáo viên dùng các mét học sinh, tập thể nâng văn hóa, đạo đức trong các nhiệm vụ phải hợp với học sinh, tập thể tiến tiến của thế giới, của Việt Nam và các ngành nhiệm vụ.

Ba nhân tố thực tế nâng tam giác các yếu tố về mặt chất. Ba nhân tố sau thực tế nâng mét tam giác tuy không các yếu tố về mặt chất song là thúc đẩy tính hiệu lực về mặt chất của tam giác thực. Các hai tam giác này liên hệ với nhau theo số mệnh phát triển các nhân tố nâng các nhiệm vụ (xem sơ đồ 4).



- **Thứ nhất**, Chúng tôi được truyền lại rằng trong thời kỳ chín năm kháng chiến, có hai trường cấp 3 là Phan Đình Phùng và Huỳnh Thúc Kháng (Nghệ Tĩnh), điều kiện thi gian khổ, bằng cấp thầy giáo thì không cao (so với bằng cấp quy định bây giờ thì phần đông là dưới chuẩn), tài liệu sách vở thì quá thiếu nhưng chất lượng dạy và học là rất đáng ngưỡng mộ và lưu truyền cho đến ngày nay, tỷ lệ học sinh thành danh các trường đó là rất đáng nể phục, cái gì làm nên chất lượng đó?

- **Thứ hai**, Ở các nước phát triển, chương trình, nội dung, sách giáo khoa của họ (ở các môn khoa học tự nhiên) so với của chúng ta thì cơ bản cũng như nhau, thậm chí có một số phần họ còn đưa nhiều hơn, nhưng sao học sinh của mình học hành nhiều và tất bật đến thế, trong khi học sinh của họ không quá phải vất vả với bài vở. Có nhiều người cho là do sự cạnh tranh quá gay gắt trong tuyển sinh đại học, điều đó đúng nhưng chắc là còn lý do khác , giáo viên của họ chủ động và linh hoạt hơn trong việc hỗ trợ học sinh, cái gì tạo ra sự chủ động và linh hoạt của giáo viên trong giảng dạy và giáo dục ?

Trong quá trình tìm kiếm câu trả lời từ góc độ quản lý dần dà chúng tôi nhận ra rằng ở trường hợp trên và các tình huống tương tự thì *năng lực nghề nghiệp* của thầy giáo đã quyết định, và có lẽ trong tập hợp các yếu tố làm nên năng lực đó thì có một bộ phận rất quan trọng không quá phụ thuộc vào trình độ được đào tạo, không quá phụ thuộc vào môi trường xung quanh, không quá phụ thuộc vào sỹ số, ... Các yếu tố đó hình thành nên những kỹ năng nghề nghiệp cơ bản. *Chính những kỹ năng nghề nghiệp cơ bản của giáo viên là cơ sở để quyết định chất lượng giáo dục.*

1.3.2.1 Kỹ năng nghề nghiệp cơ bản

Trong nhiều năm qua, đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục đã nhận thức được tầm quan trọng của phương pháp dạy và học. Những vấn đề lý luận, những phương pháp dạy học mới được nghiên cứu và cũng đã có những nỗ lực trong việc hướng dẫn giáo viên triển khai áp dụng thông qua các lớp bồi dưỡng chuyên đề và bồi dưỡng thường xuyên. Khi biên soạn sách giáo khoa mới ,dưới sự chỉ đạo của Hội đồng biên soạn Quốc

gia, các nhóm tác giả đã có nhiều cố gắng hướng dẫn, định hướng các phương pháp dạy học. Mặc dầu vậy, nhiều giáo viên vẫn lúng túng và thực hiện chưa có hiệu quả.

Trong thực tế vẫn tồn tại một số câu hỏi mà Hiệu trưởng và các Nhà quản lý không dễ trả lời:

- Dạy học nêu vấn đề, dạy học theo phương pháp kiến tạo,..., rất hay nhưng thời gian đâu? Học sinh bây giờ phải học nhiều thứ, nhiều môn, môn nào cũng quan trọng cả bởi vậy số tiết lên lớp của mỗi môn nói chung là bị giảm trong khi đó nội dung có được giảm tải nhưng vẫn phải đảm bảo tính cơ bản và bảo đảm so với mặt bằng của khu vực và quốc tế.

- Cần phải thực hiện giảng dạy trên thực địa, phải đưa học sinh xâm nhập vào thực tiễn, ..., nhưng kinh phí đâu?

- Cần phải áp dụng công nghệ thông tin trong dạy và học, nhưng máy tính đâu?

- Thầy chưa có máy tính, chưa thành thạo thì làm sao có thể áp dụng? ...

Khi đã không trả lời được thì đó lại là lý do để giáo viên cứ dạy như cũ mà không cần dạy dứt và Hiệu trưởng cũng khó bề can thiệp.

Để tránh những câu hỏi đại loại như vậy, chúng ta hãy trở về vấn đề cốt lõi nhất.

Trước hết, lập kế hoạch dạy học, theo lý thuyết, thực hiện theo hai con đường:

- *Thảo luận*: di chuyển kiến thức từ nhà giáo viên sang học sinh, thông qua việc học sinh tự mình khám phá, tìm tòi, nghiên cứu, vận dụng kiến thức đã học để giải quyết vấn đề, ... Con đường này cần phải có sự hướng dẫn, hỗ trợ của nhà giáo viên, nhưng vai trò của nhà giáo viên chỉ là người hướng dẫn, không phải là người truyền đạt kiến thức. Học sinh tự mình khám phá, tìm tòi, nghiên cứu, vận dụng kiến thức đã học để giải quyết vấn đề, ... Con đường này cần phải có sự hướng dẫn, hỗ trợ của nhà giáo viên, nhưng vai trò của nhà giáo viên chỉ là người hướng dẫn, không phải là người truyền đạt kiến thức.

- *Thảo luận*, dựa vào việc học sinh tự mình khám phá, tìm tòi, nghiên cứu, vận dụng kiến thức đã học để giải quyết vấn đề. Phương pháp này đòi hỏi con đường tìm ra kiến thức, nhưng cho học sinh chỉ định hướng, tuy nhiên cần

nhieu thêi gian, Òi tng sù sè phñi thÝch hÿp, thÇy gi, o còng phñi tinh th«ng vµ chñ Òéng ÒÓ linh ho't xõ lý c, c phñn hải cã thÓ rÊt kh, c nhau, hiÕu suÊt thÊp tèn c«ng sòc vµ tiÒn cña h-n vµ bñi vËy kh«ng phñi hoµn cñnh nµo còng , p ðông Òic.

Tr^n thüc tÕ gi, o vi^n phñi cã n`ng lúc ÒÓ tÿy theo hoµn cñnh , p ðông Òan xen cñ hai c, ch tr^n. Muèn vËy, tróc hêt yêu cầu ở giáo viên cần có những kỹ năng nghề nghiệp cơ bản, những kỹ năng Òã Òéc lËp với hoàn cảnh m«i trường, với quản lý hành chính, kh«ng phụ thuộc vïng miên, kh«ng phụ thuộc sỹ số lớp học vµ trong t×nh huèng cô thÓ vËn cã thÓ g©y høng thó vµ t'ò sù chñ Òéng cho ngêi học.

VËy, kÛ n`ng Òã lµ g×?

IBSTPI [36] ðã công bố 18 kỹ năng cần có ðối với mỗi nhà giáo, ðược chia thành 5 nhóm:

- I) Những kỹ năng nghề nghiệp cơ bản
- II) Kế hoạch và chuẩn bị
- III) Phương ph, p và chiến lược
- IV) ðánh giá
- V) Quản lý

Nhóm I) *Những kỹ năng nghề nghiệp cơ bản* :

1. *Giao tiếp có hiệu quả thông qua các hình thức nói, viết và nhìn*
2. *Cập nhật và nâng cao kiến thức.*
3. *Tôn trọng những ðạo tiêu chuẩn ðạo ðức, ứng xử và pháp luật.*
4. *Xây dựng và duy trì sự tín nhiệm trong nghề nghiệp.*

Có thể nói rằng những yêu cầu trên ðâu ðó ðã ðược các Hiệu trưởng nhắc ðến nhưng chưa ðược thường xuyên chú trọng và nhấn mạnh.

- Trong trường SP chưa có học phần riêng ðể giảng dạy và rèn luyện kỹ năng giao tiếp có hiệu quả, những kỹ năng này có thể không cần giảng giải lý thuyết nhiều mà chỉ cần ra chủ ðề tự ðọc, tự luyện tập có ðánh giá và ðược lưu ý một cách thường xuyên trong cả quá trình là sinh viên và thời kì ðầu tập sự.
- Có thể nói rằng kiến thức mà sinh viên ðược tiếp thu trong trường ðại học là nhiều gấp bộ so với kiến thức phổ thông phải giảng dạy, tuy vậy vẫn phải cập

nhật : Thông tin về thành tựu KH của môn học và các bộ môn liên quan, lịch sử và văn hoá bộ môn mới được khám phá, những ví dụ sinh động thiết thực mới được phát hiện, những ứng dụng rất hiệu quả mới được tiến hành...Chẳng hạn, lịch sử thì đề cập đến các sự kiện cũ nhưng thành tựu khảo cổ thì lại rất mới.

Về phương diện QL nhà trường, việc hỗ trợ để giáo viên cập nhật kiến thức thông qua các sinh hoạt học thuật ở tổ bộ môn, thông qua các xeminar, thông qua việc xây dựng tủ sách tư liệu... còn rất ít được quan tâm, Ban Giám hiệu chỉ kêu gọi và thuyết giảng lí luận chung chung và trừu tượng. Hiệu trưởng cần có kế hoạch giao trách nhiệm cho các bộ môn một cách cụ thể hơn, thông tin tài liệu bây giờ không thiếu, chỉ cần chú ý tập hợp, hệ thống, làm xeminar báo cáo lại..và cần lưu ý là phải dựa vào sáng kiến và sự chủ động của GV.

- Ở bất kỳ cấp học nào, không có gì có thể thay thế sự ảnh hưởng nhân cách của thầy giáo đối với học trò, thầy giáo không chỉ dừng lại ở chỗ có đạo đức mà các giá trị đạo đức và chuẩn mực ứng xử phải có trong tâm thức một cách thường trực như là kỹ năng nghề nghiệp.
- Đối với nhà giáo thì chỉ cần sa lỡ một lần về mặt tư cách, chỉ cần sai một lần về mặt kiến thức , để vơi lại là rất khó khăn. Việc duy trì sự tín nhiệm nghề nghiệp một cách thường xuyên là vô cùng quan trọng.

Nhóm II) Kế hoạch và chuẩn bị

5. *Lên kế hoạch cho phương pháp giảng dạy và tài liệu.*

6. *Chuẩn bị bài giảng.*

- Đối với nghề thầy giáo, có thể hàng chục năm giảng một nội dung cụ thể nào đó nhưng không có tiết nào có thể giống tiết nào. Trình độ, thái độ, cách suy nghĩ tiếp cận vấn đề, tình huống ngoại biên, hoàn cảnh sức khoẻ, tâm trạng...khác nhau và do đó tình huống và kết quả có thể rất khác nhau. Sự chủ động ứng phó của thầy giáo, các chuẩn bị về các phương án sử dụng các phương pháp, chuẩn bị tài liệu, học cụ, phương tiện ..chuẩn bị bài giảng là một yêu cầu nghề nghiệp thường trực.

Cách kiểm tra giáo án hồ sơ giảng dạy như hiện nay còn nặng hình thức và giáo viên thì thường đối phó.

Nhóm III) Phương pháp giảng dạy và chiến lược.

7. *Kích thích và duy trì sự ham thích và sự tham gia của học sinh trong giờ học.*

8. *Thể hiện kỹ năng trình bày có hiệu quả.*

9. *Thể hiện kỹ năng đơn giản hoá nhằm làm vấn đề dễ hiểu hơn.*

10. *Kỹ năng đặt câu hỏi.*

11. *Mở rộng vấn đề và tiếp nhận sự phản hồi.*

12. *Liên kết giữa kiến thức và kỹ năng.*

13. *Trao đổi giữa kiến thức và kỹ năng.*

14. *Tận dụng các phương tiện dạy học để nâng cao hiệu quả.*

- Sự ham thích sẽ làm cho học sinh dễ tiếp thu, dễ vận dụng. Sự tham gia sẽ làm cho học sinh biến kiến thức cần học, kỹ năng cần rèn luyện nhanh chóng trở thành cái của mình. Biết tạo được sự ham thích và sự tham gia của người học (bằng nhiều cách khác nhau) chính là việc tạo chủ động cho người học một cách *thực chất nhất*, đó là cách khơi gợi, cách nêu vấn đề tốt nhất mà có khi không cần đến các câu hỏi trực tiếp. Có lẽ nhà giáo cần rèn luyện khả năng tạo sự ham thích, tạo sự tham gia của HS theo cách riêng của mình trước khi vận dụng các phương pháp dạy học mới.
- Ở nước ta có rất nhiều có nhiều thầy giáo đã nhận thức sai về triết lý phương pháp dạy học, đang lẽ phải đơn giản hoá làm cho vấn đề dễ hiểu thì lại làm khó lên, làm cao siêu lên, có thể mới được coi là thầy dạy giỏi. Xin, trước hết hãy cố làm đơn giản vấn đề để người học hiểu đúng trước đã sau đó từng bước từng bước nâng cao dần. Một kiến thức thấm được sâu, nhớ được lâu khi nó gắn với bản chất dung dị của cuộc sống. Một vấn đề, một ví dụ dễ (được chọn lọc) mà người học, người nghe hiểu được, vận dụng được sẽ có tác dụng rèn luyện tư duy tốt hơn nhiều những vấn đề, những bài toán phải khó khăn lắm mới hiểu được.
- Sự liên kết, sự trao đổi giữa kiến thức và kỹ năng là cách để người học đi từ cái *hiểu được* đến cái *làm được*. Khoảng cách đó thường là không ngắn, đó là khoảng cách từ lý luận đến thực hành. Thầy giáo phải tự trang bị cho mình kỹ năng hướng dẫn người học đi từ lý thuyết đến thực tiễn ngay từ đầu, từ khi HS bắt đầu đến trường ở mọi lúc và mọi nơi. Chúng ta cũng đã nói nhiều đến các nguyên lý “học đi đôi với hành, “lý luận kết hợp với thực tiễn” trong Luật Giáo dục nhưng nếu chỉ thế thì còn chung chung quá. Hiệu trưởng cần phải buộc GV có ý thức thường trực và thường xuyên thể hiện quả trong giảng dạy và giáo dục việc liên kết các kiến thức và kỹ năng.
- Người ta ít nói áp dụng công nghệ thông tin vào dạy học ở những nơi chưa đủ điều kiện, phải chăng họ đã đề phòng trường hợp những nơi không có máy tính, chưa đủ thiết bị thí nghiệm. Họ chỉ khuyến cáo, nhắc nhở giáo viên cần tận dụng và phải tận dụng các phương tiện sẵn có hoặc tự tạo để nâng cao hiệu quả giảng dạy.

Nhóm IV) *Đánh giá.*

15. *Đánh giá việc học và hiệu quả việc học.*

16. *Đánh giá hiệu quả giảng dạy*

- Cách đánh giá học sinh của chúng ta còn quá cũ kỹ và đơn điệu, cơ bản chỉ qua thi cử. Mà ngay cả theo cách đó thì kỹ cương đánh giá cũng còn có vấn đề, đó là một biểu hiện khá cơ bản về sự *giảm sút quyền lực và ảnh hưởng* của ông thầy đối với học trò.
- Việc đánh giá giáo viên cũng còn phiến diện, chỉ thông qua dự giờ, kiểm tra một số tiết, thông qua dư luận và khá cảm tính. Cần có nhiều cách đánh giá, đánh giá của đồng nghiệp, của cấp trên, ngay cả của người học... Cần coi đánh giá giáo

viên là một nét quan trọng của văn hoá chất lượng. Ngoài kiến thức cần phải đặc biệt lưu ý để việc đánh giá HS và có khi cả GV về kỹ năng nhận thức và kỹ năng xã hội, có thể mới có thể thích ứng với sự thay đổi và phát triển đang diễn ra hết sức nhanh chóng.

Nhóm V) Quản lý.

17. *Tạo lập môi trường cởi mở nhằm khuyến khích học tập.*

18. *Quản lý quá trình dạy học thông qua việc áp dụng công nghệ.*

- Việc tạo lập môi trường thân thiện cởi mở, hợp tác và tôn trọng chính là sự thể hiện tương đối tổng hợp để dẫn đến hiệu quả của việc truyền thụ kiến thức, rèn luyện kỹ năng, dạy cách ứng xử và có khi cả dạy cách thu thập và xử lý thông tin.

Như đã đặt vấn đề ở trên, những kỹ năng nghề nghiệp cơ bản có lẽ sẽ là *cái bất biến để ứng với cái vạn biến* của sự thay đổi và phát triển của nghề dạy học. Chất lượng giáo dục nên bắt đầu từ đó. *Quản lý chất lượng* dạy học phải lấy việc đặt yêu cầu và hỗ trợ giáo viên xây dựng năng lực nghề nghiệp làm nền tảng. Đó có lẽ cũng là điểm xuất phát của việc hướng tới mục tiêu chất lượng và bình đẳng trong giáo dục phổ thông.

1.3.3 Từ chương trình đào tạo giáo viên TE21 của Singapore đến xây dựng đội ngũ giáo viên chất lượng cao trong tương lai.

1.3.3.1 Đào tạo giáo viên cho thế kỉ 21 ở Singapore [45]

Chương trình ĐT GV ở Singapore là sự nghiên cứu học tập đúc rút kinh nghiệm và các bài học của nhiều CS ĐT GV của các nước tiên tiến. Singapore chỉ có một cơ sở đào tạo giáo viên là Học viện Giáo dục Quốc gia (NIE). Sinh viên vào NIE thuộc tốp trên 30% học sinh tốt nghiệp phổ thông, được trợ cấp nếu định hướng sớm, được hưởng lương trong quá trình đào tạo ban đầu và được tuyển dụng sau khi tốt nghiệp. NIE khi thực hiện nhiệm vụ đào tạo giáo viên phải thực hiện các yêu cầu sau :

- Chương trình đào tạo GV phải tuân thủ các chính sách của Bộ GD, chứa đựng các sáng kiến phản ánh các đòi hỏi của kinh tế xã hội.

- Chương trình đào tạo giáo viên chuyển hướng từ đào tạo sang giáo dục

- Sinh viên SP phải được chuẩn bị để đủ năng lực thích ứng với bối cảnh phát triển GD của đất nước, với xu thế toàn cầu, với khả năng sử dụng ICTs, với sự phát triển nghề nghiệp một cách liên tục và biết NCKH để nâng cao hiệu quả giảng dạy.

Bước sang thế kỉ 21, năm 2004, NIE đã xây dựng một khung chương trình đào tạo giáo viên VSK(Values, Skills, Knowledge, có nghĩa là Giá trị, Kỹ năng, Kiến thức). Khung VSK đòi hỏi đào tạo giáo viên cho tương lai phải có năng lực hồi cứu, khám

phá, cạnh tranh, cộng tác, trong đó yếu tố thái độ và hình thành giá trị, tận tâm với nghề nghiệp được nhấn mạnh hơn năng lực chuyên môn và năng lực sư phạm.

Năm 2008, Bộ GD Singapore đặt vấn đề "*Trẻ em sinh ra bây giờ sẽ vào trường vào 2014 và làm việc vào 2030. Chúng ta phải chuẩn bị ra sao để trẻ em sinh ra hôm nay sẽ vượt trội trong xã hội ngày mai dưới tác động của tiến bộ về KHCN và toàn cầu hóa?*". Ban **Chương trình GD 2015** được thành lập. Với những khảo sát kỹ lưỡng hệ thống GD các quốc gia phát triển(OECD) và lấy ý kiến rộng rãi các nhà khoa học, các nhà giáo dục, các chuyên gia quản lý, Ban CTGD 2015 đã đưa ra triết lý hành động GD "*Nền tảng vững chắc, học vấn tương lai*"

Với câu hỏi cơ bản: *HS thế kỉ 21 đòi hỏi người dạy những gì?* Ban CTGD 2015 đã đưa ra những định hướng chính :

- *Sự thông thạo trong TK21 :*

+ *Thông thạo về thông tin và xây dựng tri thức.* GV có khả năng dẫn dắt HS tiếp cận và xử lý các nguồn thông tin một cách có phê phán, phù hợp và sáng tạo. GV phải hỗ trợ HS trong việc xây dựng tri thức và kích lệ sản sinh ý tưởng mới.

+ *Công cụ và phương tiện :* GV có khả năng sử dụng đa phương tiện để hỗ trợ việc nâng cao hiệu quả dạy và học, có khả năng giải mã, giải đáp, giao lưu thông qua tiếp xúc và tương tác người-máy.

+ *Giáo viên phải có hiểu biết về các nền văn hóa và các ngôn ngữ giao tiếp chính.*

- *Môi trường học tập TK21 :* GV có khả năng hỗ trợ các cộng đồng học tập, hướng dẫn các nhóm, lớp HS hợp tác, chia sẻ, tích hợp các kỹ năng thông qua tiếp cận bối cảnh thực (RealWorld) và thông qua các đề án thực hành.

- *Chương trình GD và dạy học TK21:* Trong TK21, dạy học muốn hiệu quả cần phải dựa trên cách tiếp cận tích hợp, đánh giá, tổng hợp và làm giàu thông tin. Dạy học là phải biết thúc đẩy các phương pháp sư phạm sáng tạo hướng tới sự tích hợp các yếu tố : sử dụng công nghệ, khám phá, tiếp cận theo vấn đề và kỹ năng tư duy trình độ cao.

Mô hình Đào tạo giáo viên cho thế kỉ 21 (TE21)

Mô hình TE21 là sự tổng hợp kinh nghiệm và xu thế đào tạo giáo viên của nhiều nước và những vấn đề đặt ra của bối cảnh GD Singapore trong đó yêu cầu của HS được đặt ở vị trí trung tâm của các mục tiêu đào tạo giáo viên. Có thể coi:

$$TE21 = \text{Hệ giá trị mới (V3)} + \text{Kĩ năng mới (S)} + \text{Kiến thức mới (K)}$$

a) Hệ giá trị mới(V3) :

+ V1. *Các giá trị lấy người học làm trung tâm* : Tình yêu trẻ; Lòng tin mọi trẻ em có thể học; Cam kết nuôi dưỡng tiềm năng mỗi trẻ; Tôn trọng sự đa dạng.

+ V2. *Các giá trị đặc thù nghề nghiệp* : Hướng tới các chuẩn chất lượng cao; Khám phá tự nhiên; Ham học hỏi; Không ngừng tự hoàn thiện; Yêu nghề; Thích ứng và nhẫn nại; Đạo đức ; Tính chuyên nghiệp.

+ V3. *Các giá trị phục vụ* : Hợp tác với đồng nghiệp; Trách nhiệm nghề nghiệp và nhập cuộc; Học tập và giúp đỡ đồng nghiệp; Có tác phong lãnh đạo quản lý.

b) Kĩ năng mới(S) :

- + Kĩ năng hồi cứu
- + Kĩ năng sư phạm
- +Kĩ năng quản lý
- + Kĩ năng tự quản lý bản thân
- + Kĩ năng giao tiếp
- + Kĩ năng hướng dẫn
- + Kĩ năng sử dụng công nghệ
- + Kĩ năng cảm xúc và kĩ năng xã hội.

- Kiến thức mới (K)

- + Kiến thức về bản thân
- + Kiến thức về người học
- + Kiến thức về cộng đồng
- + Kiến thức về môn học

- + Kiến thức về sư phạm
- + Kiến thức về chính sách giáo dục
- + Kiến thức về chương trình
- + Kiến thức về đa dạng văn hóa
- + Kiến thức về những vấn đề toàn cầu
- + Kiến thức về môi trường

Đánh giá mô hình TE21, Darling- Hammond [45] cho rằng "*mô hình đó đã thể hiện mối quan hệ bền vững giữa cơ sở đào tạo GV (NIE), Bộ Giáo dục Singapore và các trường phổ thông - mối quan hệ mà hầu như các quốc gia đều mong ước và do đó người ta coi đây là mô hình mẫu mực*".

1.3.3.2 Một vài đề xuất đối với nước ta

- Có một chính sách ưu đãi đối với tất cả học sinh tốt nghiệp phổ thông có mong muốn làm nghề dạy học như Singapore đã làm nhiều năm là rất khó (không muốn nói là không thể) đối với đất nước đông dân như nước ta, nhưng đối với một bộ phận nhỏ, học giỏi muốn trở thành GV dạy ở các trường PT, theo chúng tôi là có thể. Hiện nay việc tuyển sinh gặp rất nhiều khó khăn. Vì chiến lược phát triển GD của đất nước, nước ta nên có một **Chương trình đào tạo giáo viên chất lượng cao** (Dự án), làm mẫu, làm nòng cốt xây dựng đội ngũ GV. Học sinh học các chương trình này có thể được tạo nguồn bằng chính sách khuyến khích từ trước, có học bổng cao(có lương), được tuyển sinh theo các tỉnh và được tuyển dụng cho các trường chuyên và một số trường chất lượng cao ở các tỉnh.

- Chương trình đào tạo GV chất lượng cao còn là nơi bảo đảm chuyên môn và kinh phí cho bồi dưỡng giáo viên cốt cán và giáo viên giỏi (và trường chất lượng cao).

- Khi thực hiện **Chương trình Đào tạo GV chất lượng cao** về đào tạo GV được giao cho các cơ sở GD ĐH có trường PT chất lượng cao và xây dựng mối quan hệ bền vững giữa Bộ GD&ĐT, Trường ĐHSP và trường PT chất lượng cao.

- Có chính sách mạnh mẽ khuyến khích bộ phận giáo viên giỏi ở các trường chuyên và trường chất lượng cao. Lợi ích mà họ mang lại cho phát triển chất lượng GD và

cho đất nước sẽ cao gấp nhiều lần kinh phí của một chương trình khoảng 100 triệu \$ mà hôm nay chúng ta đầu tư.

- Theo David Rubenstein, TGD Tập đoàn Tài chính khổng lồ Carlyle (Mỹ):

"Điều kiện tiên quyết để thoát ra khỏi thế khốn quẫn hiện nay là *Giáo dục, giáo dục và giáo dục!*, nguyên nhân lớn nhất của khủng hoảng là do chưa làm tốt GDCS và GDPT". Đầu tư phát triển các trường chất lượng cao là một trong những giải pháp quan trọng để nâng cao chất lượng GD PT.

1. 2. Giáo dục đại học

1.2.1 Xu thế của giáo dục đại học

GD ĐH thế giới có những đặc điểm nổi bật sau:

Thứ nhất, Bối cảnh XH tạo ra sự bùng nổ số ĐH,

Thứ hai, từ GD ĐH tình hoa chuyển sang GD ĐH đại chúng:

Thứ ba, Cuộc cách mạng KH-CN mới đã làm thay đổi các nhìn, thay đổi tư duy và dần dà có những tác động làm thay đổi phương thức lao động và thay đổi giá trị của nhân loại(tuyệt Tương đối, lượng tử, nguyên lý bất định, tư duy hệ thống, mạng và cách mạng....).

Thứ tư, Giáo dục đại học trở thành tổ chức trụ cột của XH.

Khi nói về thế kỷ 21, nhiều nhà chiến lược đã cho rằng *giáo dục là con chủ bài để đưa nhân loại tiến lên*. Trong giáo dục nói chung, GDĐH đóng vai trò nòng cốt. Để bạn đọc làm quen với những tư tưởng mang tầm thời đại về GDĐH trong thế kỷ 21, có lẽ không có cách nào tốt hơn là giới thiệu những bàn luận, suy tư của cộng đồng giáo dục thế giới về chủ đề liên quan khi nhân loại chuẩn bị bước vào thềm của thế kỷ mới, mà những ý tưởng lớn tập trung nhất được phản ánh ở Hội nghị Thế giới về Giáo dục Đại học họp tại Paris tháng 10 năm 1998.

i) Giáo dục thế giới trước ngưỡng cửa của thế kỷ 21

Cuối thế kỷ 20 với sự phát triển mạnh mẽ của cuộc cách mạng công nghệ, đặc biệt sự phát triển vượt bậc của công nghệ thông tin và truyền thông(ICTs), kinh tế tri thức (knowledge economy) đang bắt đầu hình thành. Bối cảnh đó tạo những biến đổi mạnh mẽ và sâu sắc của xã hội nói chung và giáo dục nói riêng trên phạm vi toàn thế giới.

UNESCO đã tổ chức những hoạt động tập trung trí tuệ suy nghĩ về một nền giáo dục cho thế kỷ 21: Hội nghị về Giáo dục cho mọi người (Education for All) tại Jomtien, Thái Lan 1990; Hội nghị Thế giới về Giáo dục Đại học họp tại Paris tháng 10 năm 1998; Hội đồng Quốc tế về Giáo dục cho thế kỷ 21 (Jacques Delors) công bố công trình “Học tập - một kho báu tiềm ẩn” (Learning: The Treasure Within, (Jacques Delors)).

11. Hội nghị Thế giới Giáo dục Đại học thế kỷ 21 (Paris, 10/1998)

Đề chuẩn bị cho HNDH Paris, 5 hội nghị khu vực đã được tổ chức ở Havana, Dakar, Tokyo, Palermo và Beirut trong khoảng thời gian từ năm 1996 đến năm 1998.

HNDH Paris diễn ra từ ngày 5 đến 9 tháng 10 năm 1998(trước đó có 5 hội nghị khu vực đã được tổ chức ở Havana, Dakar, Tokyo, Palermo và Beirut trong khoảng thời gian từ năm 1996 đến năm 1998). Hội nghị có khoảng 4000 đại biểu và quan sát viên đại diện của 120 , có hàng loạt các tổ chức quốc tế, các cơ quan và các hãng, đồng đảo lực lượng tham gia vào GDDH. Hội nghị thảo luận về một nền GDDH mà chúng ta cần cho thế kỷ 21: nền GDDH cho ai ?, do ai? và tại sao? GDDH cho một thế giới như thế nào” .

Hội nghị đã thảo luận và kết luận xoay quanh các chủ đề sau đây .

a) Bối cảnh thế giới:

GD và GD ĐH thế giới chịu tác động bởi 3 yếu tố cơ bản : Toàn cầu hóa; Kinh tế tri thức; Công nghệ TT và TT.

Toàn cầu hoá ngày nay là một sự kiện không thể tránh khỏi của cuộc sống, không chỉ có nghĩa về mặt kinh tế; đó cũng là sự quốc tế hoá sự trao đổi con người và sự giao lưu tư tưởng. Tiếp đến, là sự phát triển của xu hướng dân chủ hoá và sự mở rộng các quy tắc ứng xử trong hầu hết mọi xã hội.

Đặc điểm nổi bật nhất của thời đại là sự tiến bộ nhanh chóng của khoa học và công nghệ, hình thành nền KT tri thức ở đó chất xám quyết định.

Với công nghệ thông tin, trong xã hội chúng ta đã đạt được những thành tựu kì diệu, bên cạnh đó là sự xâm nhập của hiện thực ảo.

Hội nghị nhấn mạnh tình trạng gia tăng khoảng cách ngày càng tăng giữa các nước công nghiệp và hậu công nghiệp với các nước đang phát triển, đến nạn ô nhiễm và huỷ hoại môi trường, sự tăng trưởng dân số và những đòi hỏi của thế giới việc làm, thách thức nổi bật liên quan đến sự tiến triển của kinh tế và cơ cấu thị trường lao động. Nhân loại

cũng đang bị thiệt hại bởi nhiều cuộc xung đột, nghiêm trọng nhất là các cuộc chiến tranh quốc gia và khu vực và các hành động bạo lực.

Trong bối cảnh thế giới ngày nay: GDĐH có cần thực hiện các chức năng mới?

b) *Những thách thức chủ yếu của GDĐH trong thế kỷ 21.*

Hội nghị đã thảo luận và kết luận chính được phản ánh trong Báo cáo tổng kết, và trong Bản Tuyên ngôn:

- *Sự phù hợp:*

Sự phù hợp của GDĐH được đánh giá qua sự ăn khớp giữa những gì mà xã hội kỳ vọng và những gì mà nó đang làm. Để có sự phù hợp đó, nhà trường, trong quan hệ chặt chẽ với thế giới việc làm, cần dựa trên sự định hướng lâu dài về mục tiêu và nhu cầu của xã hội, kể cả những mối quan tâm về văn hoá và bảo vệ môi trường.

Sự phù hợp được hiểu là sự ăn khớp giữa kỳ vọng của xã hội với những gì mà GDĐH đang làm(Nhu cầu XH, thế giới việc làm, vai trò XH, mối quan tâm đến chính trị, văn hoá, môi trường..).*Sứ mạng của GDĐH :*

+ Cũng cố và phát triển sứ mạng truyền thống (GD, ĐT, NC, đóng góp vào sự tiến bộ),

+ Cung cấp cơ hội học tập suốt đời, làm trụ cột cho việc XD tiềm lực nôi sinh, quyền con người, cho hoà bình dân chủ và phát triển bền vững.

+ Có vai trò định hướng và là trụ cột của hệ thống GD và việc XD XH học tập của từng quốc gia.

+Chức năng của mỗi trường ĐH là : Phục vụ phát triển KT-XH; Chính trị,; Văn hoá; Dạy cách ứng xử cá nhân và quan hệ XH; Hợp tác quốc tế.

- *Chất lượng:*

Chất lượng trong GD ĐH là một khái niệm đa chiều, bao trùm lên mọi chức năng và hoạt động của GDĐH: Giảng dạy; Chương trình; PP đào tạo; Nghiên cứu; Học thuật; Đội ngũ; Sinh viên.

Chất lượng còn bao hàm khả năng tư duy hệ thống(đọc lập, phân tích-tổng hợp, phê phán) biết thoả thuận và biết lựa chọn ưu tiên.

+ *Chất lượng như là sự phù hợp mục tiêu và nhu cầu, và cần đặc biệt chú ý đến tính đa dạng, tránh sự đồng đều, nhất loạt.*

+ *Chất lượng cần có sự đảm bảo cam kết được đánh giá trong và đánh giá ngoài.*

+ *Nhà trường phải lấy SV làm trung tâm nhằm trang bị : *Kỹ năng chuyên môn NN, kỹ năng nhận thức và kỹ năng XH,**

Chương trình bao gồm : GD tổng quát & ĐT nghề nghiệp

*SV tốt nghiệp cần có : *Tiềm năng học thuật; kỹ năng phát triển cá nhân và XH; kỹ năng sáng nghiệp.**

- Quản lý GDDH và Tài chính GD ĐH :

+ *GD ĐH đang chuyển mạnh từ GD tinh hoa sang GD cho số đông, các CS : tạo lập sự bình đẳng và cơ hội cho số đông.*

+ *GD ĐH là bộ phận quan trọng là trụ cột của hệ thống GD QD, định hướng sự phát triển và tạo lập mối liên kết của cả hệ thống.*

+ *GD ĐH phải có sự đa dạng về mô hình, PP, tiêu chuẩn tuyển chọn, về chất lượng, linh hoạt đầu ra, nhằm tạo hành lang tối ưu để người học lựa chọn việc chiếm lĩnh tri thức, kỹ năng theo tinh thần học tập suốt đời.*

+ *QLGD ĐH chứa đựng một CS mạnh mẽ phát triển đội ngũ GV&CBQL, phát triển chương trình ĐT&NC.*

+ *Bản chất của GD là nhân văn, tuy vậy quá trình tổ chức ĐT ĐH cần được xem là một loại hình dịch vụ công cộng(Thị trường hay phúc lợi?).*

+ *Hầu hết các nước đang chủ trương đa dạng hoá việc huy động nguồn lực tài chính theo tinh thần chia sẻ kinh phí (cost sharing) giữa nhà nước, người học và cộng đồng.*

+ *QL GD ĐH được thực hiện theo tinh thần tăng quyền tự chủ và tăng trách nhiệm XH. Quyền tự chủ phải được thực hiện minh bạch, công khai và phải được giám sát(HĐ trường, hành lang pháp lý giám sát, đánh giá và kiểm định chất lượng, bảo đảm sự cạnh tranh lành mạnh..)*

- Hợp tác quốc tế:

+Hoạt động hợp tác quốc tế là một thành phần cố hữu liên quan đến chất lượng GD đặc biệt là GD ĐH trong cả quá trình phát triển trong bối cảnh toàn cầu hoá hiện nay:

. Liên kết chia sẻ, đoàn kết bình đẳng

Hợp tác trong XD chương trình, PP ĐT và chuẩn hoá trình độ khu vực và QT, công nhận tương đương bằng cấp, tạo ĐK chuyển đổi quá trình ĐT, tạo động cơ và động lực cho từng Hệ thống quốc gia và giữa các hệ thống.

+ Ngăn chặn nạn chảy máu chất xám ở các nước đang phát triển

+ Tạo nên mạng lưới hợp tác toàn cầu vì hoà bình, phát triển và các vấn đề lớn toàn cầu.

+ Thu hẹp khoảng cách phát triển.

ii. Hội nghị Thế giới Giáo dục Đại học lần thứ 2 (WCHE 2009, 7/2009)

Đến năm 2007, thế giới có 153 triệu sinh viên , tăng 50% so với 2000, tỷ lệ SV trong độ tuổi (từ 18-24 tuổi) là 26%

- WCHE 2009 chỉ ra các động lực phát triển mới của GD ĐH là :

+ Nhu cầu;

+ Sự đa dạng;

+ Mạng lưới hợp tác;

+ Học suốt đời;

+ ICTs;

+ Trách nhiệm xã hội;

+ Sự thay đổi vai trò của Chính phủ.

WCHE 2009 Tuyên bố :

“Trong lịch sử chưa bao giờ việc đầu tư cho GDDH như một nguồn lực chính để xây dựng một xã hội tri thức toàn diện và đa dạng và nhằm nâng cao nghiên cứu, đổi mới và sáng tạo - lại có ý nghĩa quan trọng như vậy”

i3. Tuyên bố Bologna và tiến trình thống nhất không gian GD ĐH châu Âu

- Sự hình thành Tuyên ngôn Bologna

Quá trình hội nhập kinh tế xã hội đã đề thúc đẩy quá trình hội nhập về GDDH ở châu Âu. Thực chất của quá trình đó là hình thành một hệ thống GDDH toàn châu Âu dựa trên những nguyên tắc nền tảng chung về cơ cấu hệ thống và quy trình đào tạo. Quá trình đó bắt đầu bởi:

+ *Tuyên ngôn Sorbone* (“Tuyên bố chung về việc tạo sự hòa hợp về kiến trúc của hệ thống GDDH châu Âu” - Joint Declaration on Harmonisation of the Architecture of the European Higher Education System) được ký kết giữa bốn bộ trưởng giáo dục Pháp, Đức, Ý, Anh ngày 25/5/1998.

+ *Tuyên ngôn Bologna* (với tiêu đề là “Không gian GDDH châu Âu” – the European Higher Education Area) được ký tại Bologna, Ý, bởi các vị bộ trưởng giáo dục của 29 nước châu Âu. Các nước cam kết sẽ phối hợp trong việc điều chỉnh các chính sách của mình để chậm nhất là *thập niên đầu* của thế kỉ XXI phải thiết lập được *Không gian GDDH châu Âu* với các nguyên tắc:

*) Xây dựng một hệ thống văn bằng dễ hiểu và dễ so sánh, kể cả việc sử dụng mẫu phụ lục cho văn bằng (diploma supplement), để tăng khả năng tìm việc làm và năng lực cạnh tranh quốc tế cho công dân châu Âu.

*) Hình thành hệ thống GDDH về cơ bản dựa trên hai giai đoạn đào tạo, đại học và sau đại học, giai đoạn đầu ít nhất 3 năm, giai đoạn sau dẫn đến bằng thạc sĩ (master) hoặc/và tiến sĩ.

*) Thiết lập hệ thống tín chỉ trên tinh thần *được tích lũy dần* (accumulation) và *có thể chuyển tiếp* (transferable), xem như phương tiện để tạo nên sự lưu chuyển rộng rãi cho sinh viên. Hệ thống tín chỉ còn được sử dụng bao gồm cả cho việc học suốt đời.

*) Tăng cường tính lưu chuyển bằng cách tháo gỡ những gì ngăn cản sự di chuyển tự do, đặc biệt lưu ý: a) đối với sinh viên: được thu nhận vào các hoạt động liên quan đến giáo dục; b) đối với giáo chức, các nhà nghiên cứu và quản lý: được làm việc từng thời hạn ở các nước châu Âu mà không ảnh hưởng đến các quyền lợi về hưu trí, bảo hiểm xã hội.

*) Tăng cường quan hệ hợp tác châu Âu về hệ thống đảm bảo chất lượng bằng cách xây dựng các tiêu chí và phương pháp đánh giá thích hợp.

*) Định hình về *Không gian GDDH châu Âu*, đặc biệt đối với vấn đề phát triển chương trình đào tạo, sự hợp tác giữa các trường đại học, sự trao đổi lưu động và các chương trình giáo dục, đào tạo, nghiên cứu tích hợp.

Bản Tuyên bố có nhấn mạnh rằng trong khi thực hiện quá trình hội nhập, các nước vẫn tôn trọng tính đa dạng về văn hóa, ngôn ngữ, đặc điểm của các hệ thống giáo dục dân tộc và quyền tự chủ của các trường đại học.

- Tiến trình thông nhất không gian GD ĐH châu Âu

+ Sau Tuyên ngôn Bologna có hàng loạt hoạt động để triển khai các cam kết. Cho đến cuối năm 2001 trong số 45 nước trên lãnh thổ châu Âu thì 33 nước đã ký vào tuyên ngôn, bao gồm 81% số nước có GDDH trên lãnh thổ. Nếu tính cả các nước không ký Tuyên ngôn nhưng tuyên bố tham gia quá trình Bologna thì 90% quốc gia châu Âu được lôi cuốn vào quá trình này.

+ Sau Tuyên ngôn Bologna có hàng loạt hội nghị, hội thảo quốc gia và quốc tế được tổ chức ở châu Âu để xúc tiến quá trình Bologna:

*) Hội nghị chủ đề “Tạo dựng Tương lai” (Shaping the Future) (có hơn 300 trường đại học và các cơ quan đại diện họp tại Salamanca, Tây Ban Nha tháng 3/2001 ra một nghị quyết chung mang tiêu đề “Tạo dựng Tương lai” (Shaping the Future) ⁷⁾

*) Hội nghị Bộ trưởng GDDH châu Âu họp tại Prague vào tháng 5 năm 2001. Đây là hội nghị thường kỳ sau hai năm theo quy định của Tuyên ngôn Bologna. Hội nghị công bố, thông cáo chung “Tiến tới một Không gian GDDH châu Âu” (Towards The European Higher Education Area).

*) Hội nghị các Bộ trưởng GDDH của 33 nước ký Tuyên ngôn Bologna tại Berlin. Hội nghị đã xem xét lại tiến trình và nêu ra những ưu tiên và mục tiêu mới trên tinh thần đẩy nhanh quá trình hình thành không gian GDDH châu Âu. Hội nghị lưu ý đến kết luận của các Hội đồng Châu Âu về quyết tâm “*làm cho châu Âu trở thành nền kinh tế tri thức năng động và có tính cạnh tranh cao nhất thế giới, đảm bảo một sự tăng trưởng kinh tế bền vững với việc làm nhiều hơn và tốt hơn, với sự gắn kết xã hội chặt chẽ hơn*”. Hội nghị Berlin ra Thông cáo “Hiện thực hóa không gian GDDH châu Âu” (Realising European Higher Education Area), xem Không GDDH châu Âu và Không gian Nghiên cứu châu Âu (European Research Area) là *hai trụ cột của Xã hội Tri thức*.

Qua những thông tin trình bày trên đây có thể thấy rõ quá trình hội nhập về GDDH đang diễn ra mạnh mẽ ở châu Âu nhằm các mục tiêu rõ rệt: tăng tiềm lực và khả năng

cạnh tranh của nguồn nhân lực mà GDĐH sản xuất cho châu Âu, tăng tính hấp dẫn của nền GDĐH châu Âu. Cơ cấu hệ thống GDĐH và quy trình đào tạo mà Tuyên ngôn Bologna hướng đến rất gần với GDĐH Hoa Kỳ. Khi nói đến tính cạnh tranh và tính hấp dẫn của Khu vực GDĐH châu Âu rõ ràng đối tượng so sánh chính là GDĐH Hoa Kỳ, một nền GDĐH hấp dẫn nhất thế giới hiện nay. Quá trình hình thành Không gian GDĐH châu Âu diễn ra hết sức khẩn trương trong một khung cảnh tiến trình chuyển dịch cũng hết sức mau lẹ của các nước công nghiệp lên nền kinh tế tri thức, xã hội tri thức.

3 GDĐH ở khu vực châu Á Thái Bình dương

Khu vực châu Á Thái Bình dương đã hưởng ứng các hoạt động của UNESCO đề xướng nhằm đẩy sự hội nhập về GDĐH trong khu vực, thực thi Công ước khu vực công nhận lẫn nhau về trình độ đào tạo, và thực hiện những tư tưởng của Hội nghị thế giới về GDĐH trong thế kỷ 21 tại Paris 10/1998. Đã có 35 nước phê chuẩn Công ước khu vực công nhận lẫn nhau về trình độ đào tạo (Việt nam chưa phê chuẩn).

- Hàng loạt hội nghị, hội thảo quốc tế và quốc gia về GDĐH thế kỷ 21 cũng đã được tổ chức, trong đó có hội thảo Hà Nội tháng 12 năm 2000.

- *Xây dựng các liên kết khu vực về hệ thống đảm bảo chất lượng và kiểm định công nhận:*

Từ cuối của thế kỷ 20, hệ thống đảm bảo chất lượng và hoạt động kiểm định công nhận chất lượng được xây dựng và triển khai ở nhiều nước trong khu vực châu Á Thái Bình dương:

+ *Án Độ* bắt đầu thành lập các tổ chức đánh giá vào giữa thập niên 1990. Có 3 cơ quan điều phối: Hội đồng Đánh giá và Kiểm định quốc gia (NAAC) để đánh giá các trường đại học, Cơ quan Kiểm định Quốc gia (NBA) để đánh giá các trường kỹ thuật và Hội đồng Kiểm định của Hội đồng Nghiên cứu Nông nghiệp (ICAR) để đánh giá các trường nông nghiệp. Trong thập niên cuối thế kỷ vừa qua NAAC đánh giá 300 trường (chu kỳ 5 năm), NBA đánh giá 400 chương trình đào tạo, ICAR đánh giá 5 viện đại học và 70 trường đại học.

+ *Trung Quốc* bắt đầu đánh giá các trường đại học từ năm 1993. Khoảng một thập niên đánh giá được 180 trường, 85% loại mới thành lập, 16 trường nổi tiếng và 26 trường thuộc nhóm trung bình được lựa chọn ngẫu nhiên.

+ *Indonesia* thành lập Hội đồng Kiểm định Quốc gia GDĐH (NAB) trực thuộc Bộ trưởng Giáo dục vào năm 1994 để thực hiện việc đánh giá. Cho đến giữa 2002 đã đánh giá được 9754 chương trình đào tạo từ cấp diploma dưới đại học (cao đẳng) đến cấp cao học.

+ *Hàn quốc* từ 1982 đã thành lập Hội đồng GDĐH Hàn quốc (KCUE), lập Ủy ban Công nhận Kiểm định Đại học (UARC) triển khai đánh giá vòng 3 cho đến năm 2000.

+ *Malaysia* ra đạo luật về Hội đồng Kiểm định Quốc gia (LAN- theo tiếng Malai) để triển khai kiểm định công nhận các chương trình ngành học của cả hệ thống đại học công và tư⁹⁾...

+ Với sự điều phối của UNESCO, trong khu vực châu Á Thái Bình Dương đã triển khai xây dựng các chỉ số chất lượng chung và mạng lưới các cơ quan Đảm bảo Chất lượng.⁹⁾ Gần đây SEAMEO (Southeast Asian Ministers of Education Organisation) đã tổ chức lấy ý kiến các nước thành viên để xúc tiến xây dựng một văn bản chính sách đảm bảo chất lượng chung cho GDĐH khu vực (Regional Quality Assurance Policy in Southeast Asian Higher Education).

1.2.2 Giáo dục đại học Việt Nam

1.2.2.1 Thực trạng giáo dục đào tạo

Giáo dục và đào tạo được quan niệm như một đặc thù riêng có của xã hội loài người với mục đích rõ ràng là duy trì nuôi dưỡng và phát triển xã hội như một thực thể có tổ chức ngày càng hoàn thiện. Nền GD Việt Nam đã tồn tại và phát triển cùng với lịch sử phát triển dân tộc và có thể phân kì lịch sử phát triển của GD Việt Nam thành các thời kỳ :

+ Thời kỳ tiền sử : mang tính bản địa

+ Thời kỳ bắc thuộc : tính bản địa và tính giao lưu (thời kỳ An Dương Vương- Triệu Đà).

+ Thời kỳ bắc thuộc(Phật-Lão-Nho) : Hán hoá và chống hán hoá.

+ Thời kỳ độc lập Trung đại và Cận đại : Đồng hoá, dung nạp, du nhập Hán học.

+ Thời kỳ thuộc Pháp.

+ Thời kỳ độc lập hiện đại

Nhìn nhận lại các phân kỳ lịch sử, giáo dục nước ta ngoài việc mang bản sắc riêng còn chịu tác động sâu sắc của yếu tố phương đông và yếu tố phương Tây. Thế kỉ XIX chứng kiến sự khởi đầu giáo lưu và hội nhập của hai nền học vấn : cựu học nho giáo và tân học chủ trương Âu hoá. Nền cựu học truyền thống Nho giáo được phát triển, duy trì trong nhiều thế kỷ và chính thức kết thúc vào đầu thế kỷ XX với các sự kiện tổ chức các khoa thi hương cuối cùng vào 1915 ở Nam Kỳ và 1917 ở Trung Kỳ. Thay vào đó là việc

tuyển chọn quan lại bằng các kỳ thi theo hệ thống tân học mà thực chất là sự thay thế của nền GD của chủ nghĩa thực dân Pháp. Tuy vậy nền cựu học chưa bao giờ bị xoá sổ hoàn toàn dưới thời thuộc Pháp, Các nhà nho bất hợp tác với chế độ thực dân vẫn tiếp tục mở các trường dạy nho học cho mãi đến tận giữa thế kỷ XX. Trong xu hướng trên, một sự kiện quan trọng là sự ra đời của chữ quốc ngữ theo bảng chữ cái Latinh do các giáo sĩ thừa sai Pháp-Tây-Bồ với sự cộng tác của các giáo sĩ Việt nam đước giáo sĩ Alexandre De Rhodes tu chính và cho xuất bản cuốn từ điển An Nam - Latinh - Bồ vào năm 1651. Chữ quốc ngữ đã được sử dụng rộng rãi và là chữ viết chính thức của Việt nam cho đến ngày nay.

Để phát triển và giữ gìn bản sắc dân tộc, giáo dục Việt nam đã kết thừa tinh hoa văn hoá dân tộc và tiếp thu được những tinh hoa văn hoá nhân loại và đã chịu ít nhiều các ảnh hưởng của các nền GD Nho giáo, Phật giáo, Giáo dục Pháp, một ít GD MỸ(ở Miền Nam) và GD XHCN mà Liên xô là đại diện.

ii) Tình hình giáo dục đào tạo hiện nay

- Sau hơn 25 năm đổi mới, đất nước đang bước vào thời kỳ phát triển mạnh với vị thế và diện mạo mới. Kinh tế Việt Nam liên tục phát triển; an ninh, quốc phòng được giữ vững. Thu nhập bình quân theo đầu người trong 10 năm qua tăng liên tục từ 337 USD năm 1997 đã lên trên 1000 USD năm 2008. Cơ cấu kinh tế tiếp tục chuyển dịch theo hướng tăng cường công nghiệp và dịch vụ.. Tỷ lệ hộ nghèo giảm đáng kể, còn khoảng 10%. Việt Nam đang tích cực tham gia vào quá trình hội nhập quốc tế với nhịp độ tăng trưởng kinh tế khá cao, với môi trường chính trị ổn định và mức sống của các tầng lớp nhân dân ngày càng được cải thiện. Việc chủ động tích cực hội nhập quốc tế, và gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) tạo thêm nhiều thuận lợi cho quá trình phát triển kinh tế xã hội của đất nước.

- Công cuộc đổi mới đất nước đã mở ra cho sự nghiệp GD & ĐT một giai đoạn phát triển mới và thu được những thành tựu to lớn :

Thứ nhất, nhu cầu học tập của nhân dân được đáp ứng tốt hơn, trước hết là ở giáo dục phổ thông. Hiện cả nước có khoảng 22,7 triệu người theo học trong hơn 37.000 cơ sở GD.

Thứ hai, Đã đạt được một số kết quả quan trọng trong việc thực hiện các mục tiêu chiến lược : nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài . GD đã góp phần quyết định về chỉ số HDI của VN là 0,74 (108/177 nước), xếp hàng trung bình trong khi đó GDP vẫn thuộc nhóm các nước có thu nhập thấp trong các nước đang phát triển.

Thứ ba, Chính sách XH đã được thực hiện tốt hơn và có hiệu quả hơn. Phát triển GD miền núi, vùng sâu vùng xa, GD cho con em đồng bào các dân tộc thiểu số đã được quan tâm đầu tư mạnh mẽ hơn trước. Bên cạnh việc thực hiện khá thành công công tác xoá đói giảm nghèo, công tác giáo dục vùng khó khăn đã được quan tâm thích đáng hơn.

Thứ tư, Chất lượng GD đã có những tiến bộ nhất định so với trước. Nội dung, kiến thức của HSPT có tiến bộ, toàn diện hơn, trong một số ngành nghề chất lượng đào tạo đã cơ bản đáp ứng được yêu cầu của thực tế sản xuất hiện nay.

Thứ năm, Điều kiện đảm bảo phát triển giáo dục được tăng cường. Đã xây dựng được một đội ngũ giáo viên và CBQL trên một triệu người. Cơ sở vật chất, thiết bị dạy học được cải thiện rất đáng kể trong gần chục năm qua, một số cơ sở GD PT, GD ĐH từng bước được hiện đại hoá.

- Mặc dù có những bước tăng trưởng đáng kể, nền kinh tế nước ta vẫn là nền kinh tế có mức thu nhập thấp. Các chỉ số về kết cấu hạ tầng, phát triển con người vẫn ở thứ hạng dưới so với nhiều nước trên thế giới. Năng suất lao động còn thấp, sản xuất chủ yếu vẫn dựa trên những công nghệ lạc hậu, sản phẩm ở dạng thô, chi phí cao, giá trị gia tăng thấp. Cơ cấu kinh tế có chuyển dịch nhưng còn chậm: tỷ trọng dịch vụ và công nghiệp trong GDP còn thấp, tỷ trọng nông nghiệp tuy có giảm nhưng vẫn ở mức khá cao. Kết cấu hạ tầng kinh tế - xã hội chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển. Hoạt động kinh tế đối ngoại còn hạn chế, thiếu lộ trình chủ động hội nhập quốc tế. Thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa còn trong quá trình hoàn thiện, chưa đồng bộ. Hiệu lực quản lý nhà nước đối với nhiều lĩnh vực kinh tế - xã hội còn thấp.

- Bên cạnh những thành tựu, GD nước ta còn những bất cập khá cơ bản :

Thứ nhất, Yếu kém lớn nhất và bản chất nhất, gây nhiều lo lắng trong xã hội và làm trở ngại tiến trình CNH-HĐH và hội nhập kinh tế quốc tế là *sự bất cập về khả năng đáp ứng của hệ thống GDĐH đối với nhu cầu đào tạo nhân lực cho sự nghiệp CNH-HĐH và nhu cầu học tập của nhân dân*. Yếu kém đó thể hiện cả ở *cách tư duy* và ở hành động cụ thể để khắc phục sự bất cập.

Thứ hai, Yếu kém biểu hiện cụ thể như sau:

a) Chất lượng đào tạo giảm sút vì nguồn tài chính và nhân lực thực tế hiện nay không đủ để duy trì;

b) Mạng lưới trường đại học với viện nghiên cứu bị tách biệt và bố trí không hợp lý trên lãnh thổ, làm giảm hiệu quả đầu tư và chất lượng đào tạo nghiên cứu;

c) Mục tiêu, chương trình, nội dung, phương pháp và tổ chức quá trình đào tạo chậm đổi mới;

d) Đội ngũ GV và cán bộ quản lý không đáp ứng với nhu cầu đổi mới cả về số lượng và trình độ; loại chuyên gia chuyên nghiệp nghiên cứu và thiết kế chính sách GD thiếu nghiêm trọng;

e) Công tác tổ chức quản lý yếu kém về cả thể chế và năng lực thực hiện, chậm thiết lập các thể chế mới.

- Cơ hội

a. Quá trình hội nhập với các trào lưu đổi mới mạnh mẽ trong giáo dục đang diễn ra ở quy mô toàn cầu tạo cơ hội thuận lợi cho nước ta có thể nhanh chóng tiếp cận với các xu thế mới, tri thức mới, những mô hình giáo dục hiện đại, tận dụng các kinh nghiệm quốc tế để đổi mới và phát triển làm thu hẹp khoảng cách phát triển giữa nước ta với các nước khác. Hợp tác quốc tế được mở rộng tạo điều kiện tăng đầu tư của các nước, các tổ chức quốc tế và các doanh nghiệp nước ngoài, tăng nhu cầu tuyển dụng lao động qua đào tạo, tạo thời cơ để phát triển giáo dục.

b. Sau hơn 25 năm đổi mới, những thành tựu đạt được trong phát triển kinh tế xã hội, sự ổn định chính trị làm cho thế và lực nước ta lớn mạnh lên nhiều so với trước. Sự đóng góp về nguồn lực của nhà nước và nhân dân cho phát triển giáo dục ngày càng được tăng cường.

c. Những người Việt Nam ở nước ngoài với nhiều tiềm năng đang hướng về tổ quốc và dân tộc, sẵn sàng đóng góp cho sự nghiệp giáo dục nước nhà.

- Thách thức

a. Sự phát triển mạnh mẽ của cuộc cách mạng khoa học, công nghệ trên thế giới có thể làm cho khoảng cách kinh tế và tri thức giữa Việt Nam và các nước ngày càng lớn hơn, nước ta có nguy cơ bị tụt hậu xa hơn. Hội nhập quốc tế không chỉ tạo cho giáo dục cơ hội phát triển mà còn chứa đựng nhiều hiểm họa, đặc biệt là nguy cơ xâm nhập của những giá trị văn hóa và lối sống xa lạ làm xói mòn bản sắc dân tộc. Khả năng xuất khẩu giáo dục kém chất lượng từ một số nước có thể gây nhiều rủi ro lớn đối với giáo dục Việt Nam, khi mà năng lực quản lý của ta đối với giáo dục xuyên quốc gia còn yếu, thiếu nhiều chính sách và giải pháp thích hợp để định hướng và giám sát chặt chẽ các cơ sở giáo dục có yếu tố nước ngoài.

b. Ở trong nước, sự phân hóa trong xã hội có chiều hướng gia tăng. Khoảng cách giàu nghèo giữa các nhóm dân cư, khoảng cách phát triển giữa các vùng miền ngày càng

rõ rệt. Điều này có thể làm tăng thêm tình trạng bất bình đẳng trong tiếp cận giáo dục giữa các vùng miền và giữa các đối tượng người học.

c. Yêu cầu phát triển kinh tế trong thập niên tới không chỉ đòi hỏi số lượng mà còn đòi hỏi chất lượng cao của nguồn nhân lực. Để tiếp tục tăng trưởng vượt qua ngưỡng các nước có thu nhập thấp, Việt Nam phải cấu trúc lại nền kinh tế, phát triển các loại sản phẩm, dịch vụ có giá trị gia tăng và hàm lượng công nghệ cao. Quá trình này đòi hỏi đất nước phải có đủ nhân lực có trình độ. Mặc dù 62,7% dân số nước ta trong độ tuổi lao động, nhưng trình độ của lực lượng lao động này còn thấp so với nhiều nước trong khu vực, cả về kiến thức lẫn kỹ năng nghề nghiệp. Đất nước còn thiếu nhân lực trình độ cao ở nhiều lĩnh vực. Cơ cấu đội ngũ lao động qua đào tạo chưa hợp lý. Nhu cầu nhân lực qua đào tạo ngày càng tăng cả về số lượng và chất lượng với cơ cấu hợp lý tạo nên sức ép rất lớn đối với giáo dục.

1.2.2.2 Định hướng phát triển giáo dục đại học

- Gắn kết chặt chẽ đổi mới giáo dục đại học với chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, củng cố quốc phòng, an ninh, nhu cầu nhân lực trình độ cao của đất nước và xu thế phát triển của khoa học và công nghệ.

- Hiện đại hoá hệ thống giáo dục đại học trên cơ sở kế thừa những thành quả giáo dục đào tạo của đất nước, phát huy bản sắc dân tộc, tiếp thu tinh hoa nhân loại, nhanh chóng tiếp cận xu thế phát triển giáo dục đại học tiên tiến trên thế giới.

- Đổi mới giáo dục đại học phải bảo đảm tính thực tiễn, hiệu quả và đồng bộ; lựa chọn khâu đột phá, lĩnh vực ưu tiên và cơ sở trọng điểm để tập trung nguồn lực tạo bước chuyển rõ rệt. Việc mở rộng quy mô phải đi đôi với nâng cao chất lượng; thực hiện công bằng xã hội phải đi đôi với bảo đảm hiệu quả đào tạo; phải tiến hành đổi mới từ mục tiêu, quy trình, nội dung đến phương pháp dạy và học, phương thức đánh giá kết quả học tập; liên thông giữa các ngành, các hình thức, các trình độ đào tạo; gắn bó chặt chẽ và tạo động lực để tiếp tục đổi mới giáo dục phổ thông và giáo dục nghề nghiệp.

- Trên cơ sở đổi mới tư duy và cơ chế quản lý giáo dục đại học, kết hợp hợp lý và hiệu quả giữa việc phân định rõ chức năng, nhiệm vụ quản lý nhà nước và việc bảo đảm quyền tự chủ, tăng cường trách nhiệm xã hội, tính minh bạch của các cơ sở giáo dục đại học. Phát huy tính tích cực và chủ động của các cơ sở giáo dục đại học trong công cuộc đổi mới mà nòng cốt là đội ngũ giảng viên, cán bộ quản lý và sự hưởng ứng, tham gia tích cực của toàn xã hội.

- Đổi mới giáo dục đại học là sự nghiệp của toàn dân dưới sự lãnh đạo của Đảng và sự quản lý của Nhà nước. Nhà nước tăng cường đầu tư cho giáo dục đại học, đồng thời đẩy

manh xã hội hóa, tạo điều kiện thuận lợi về cơ chế chính sách để các tổ chức, cá nhân và toàn xã hội tham gia phát triển giáo dục đại học.

1.2.2.3 Mục tiêu

a) Mục tiêu chung

Đến năm 2020, nền giáo dục nước ta được đổi mới căn bản và toàn diện theo hướng chuẩn hoá, hiện đại hoá, xã hội hoá, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế; chất lượng giáo dục toàn diện được nâng cao; giáo dục đạo đức, kỹ năng sống, năng lực sáng tạo, kỹ năng thực hành được chú trọng; đáp ứng nhu cầu nhân lực, nhất là nhân lực chất lượng cao phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và xây dựng nền kinh tế tri thức; đảm bảo công bằng xã hội trong giáo dục và cơ hội học tập suốt đời cho mỗi người dân, dần từng bước hình thành xã hội học tập.

b) Mục tiêu phát triển giáo dục đại học

Về mục tiêu phát triển

"Hoàn thiện cơ cấu hệ thống giáo dục nghề nghiệp và đại học; điều chỉnh cơ cấu và nâng cao chất lượng đào tạo, đáp ứng nhu cầu nhân lực cho phát triển kinh tế - xã hội; đào tạo ra những con người có năng lực sáng tạo, tư duy độc lập, trách nhiệm công dân, đạo đức và kỹ năng nghề nghiệp, kỷ luật lao động, tác phong công nghiệp, năng lực tự tạo việc làm và khả năng thích ứng với những biến động của thị trường lao động và một bộ phận có khả năng cạnh tranh trong khu vực và thế giới.

Đến năm 2020, có 25% học sinh tốt nghiệp trung học cơ sở và 30% tốt nghiệp trung học phổ thông vào học tại các cơ sở giáo dục nghề nghiệp; tỷ lệ sinh viên tất cả các hệ đào tạo trên một vạn dân vào khoảng 350 - 400; tỷ lệ lao động qua đào tạo nghề nghiệp và đại học khoảng 70%".

Cụ thể :

- Hoàn chỉnh mạng lưới các cơ sở giáo dục đại học trên phạm vi toàn quốc, có sự phân tầng về chức năng, nhiệm vụ đào tạo, bảo đảm hợp lý cơ cấu trình độ, cơ cấu ngành nghề, cơ cấu vùng miền, phù hợp với chủ trương xã hội hoá giáo dục và quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội của cả nước và của các địa phương.

- Phát triển các chương trình giáo dục đại học theo định hướng nghiên cứu và định hướng nghề nghiệp - ứng dụng. Bảo đảm sự liên thông giữa các chương trình trong toàn hệ thống. Xây dựng và hoàn thiện các giải pháp bảo đảm chất lượng và hệ thống kiểm định giáo dục đại học. Xây dựng một vài trường đại học đẳng cấp quốc tế.

- Mở rộng quy mô đào tạo, đạt tỷ lệ 200 sinh viên/1 vạn dân vào năm 2010 và 450 sinh viên/1 vạn dân vào năm 2020, trong đó khoảng 70 - 80% tổng số sinh viên theo học các chương trình nghề nghiệp - ứng dụng và khoảng 40% tổng số sinh viên thuộc các cơ sở giáo dục đại học ngoài công lập.

- Xây dựng đội ngũ giảng viên và cán bộ quản lý giáo dục đại học đủ về số lượng, có phẩm chất đạo đức và lương tâm nghề nghiệp, có trình độ chuyên môn cao, phong cách giảng dạy và quản lý tiên tiến; bảo đảm tỷ lệ sinh viên/giảng viên của cả hệ thống giáo dục đại học không quá 20. Đến năm 2015 có ít nhất 40% giảng viên đạt trình độ thạc sĩ và 25% đạt trình độ tiến sĩ; đến năm 2020 có ít nhất 60% giảng viên đạt trình độ thạc sĩ và 35% đạt trình độ tiến sĩ.

- Nâng cao rõ rệt quy mô và hiệu quả hoạt động khoa học và công nghệ trong các cơ sở giáo dục đại học. Các trường đại học lớn phải là các trung tâm nghiên cứu khoa học mạnh của cả nước; nguồn thu từ các hoạt động khoa học và công nghệ, sản xuất và dịch vụ đạt tối thiểu 15% tổng nguồn thu của các cơ sở giáo dục đại học vào năm 2010 và 25% vào năm 2020.

- Hoàn thiện chính sách phát triển giáo dục đại học theo hướng bảo đảm quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội của cơ sở giáo dục đại học, sự quản lý của Nhà nước và vai trò giám sát, đánh giá của xã hội đối với giáo dục đại học.

Về đào tạo : Giáo dục đại học rất cần trở lại các câu hỏi gốc:

+ *Đâu là những phẩm chất cần phát triển?*

+ *Loại tri thức nào là quan trọng nhất?*

+ *Những kỹ năng nào là cái cơ bản nhất?*

Câu trả lời rằng là SV ĐH cần [23] :

i. Cởi mở, lắng nghe, nói, viết và phân tích.

ii. Tự tin, ham hiểu biết và những kỹ năng cơ bản để đạt được hai điều này.

iii. Có hiểu biết và có ý thức hài hòa về tự nhiên và xã hội.

iv. Có khả năng yêu thích để chấp nhận sự đa dạng, sự phong phú của những trải nghiệm và sự thể hiện của con người.

v. Tinh thông (ở một mức độ nhất định) và sự đam mê lĩnh vực chuyên môn đã lựa chọn (thể hiện qua hiểu biết về nội dung kiến thức, lối tư duy và mối liên hệ).

vi. Biết cam kết đối với trách nhiệm công dân (quan trọng nhất của trách nhiệm công dân là tôn trọng và sống hòa hợp với người khác).

vii. Định hướng những giá trị cá nhân, có kỉ luật tự giác và niềm tin theo đuổi phương hướng đó.

Từ đó dẫn đến mục tiêu chung của ĐT ĐH : *Trang bị kỹ năng nhận thức; Kỹ năng xã hội; Kỹ năng nghề nghiệp chứ không chỉ kỹ năng nghề nghiệp.*

Về ĐT nghề nghiệp :

- *Trang bị nguyên lý chung và kiến thức nền tảng*
- *Kỹ năng và tính chuyên nghiệp được hoàn thiện tiếp ở bậc cao học (EU ĐT ĐH : 3 năm)*

1.2.2. 4. Giải pháp phát triển giáo dục đại học

a) **Đổi mới cơ cấu đào tạo và hoàn thiện mạng lưới cơ sở giáo dục đại học:**

- Rà soát, đánh giá mạng lưới các cơ sở giáo dục đại học hiện có; đổi mới công tác quy hoạch phát triển mạng lưới, bảo đảm thực hiện đúng các mục tiêu phát triển giáo dục đại học.

- Ưu tiên mở rộng quy mô các chương trình định hướng nghề nghiệp - ứng dụng; áp dụng quy trình đào tạo mềm dẻo, liên thông, kết hợp mô hình truyền thống với mô hình đa giai đoạn để tăng cơ hội học tập và phân tầng trình độ nhân lực.

- Thực hiện tốt việc chuyển đổi cơ chế hoạt động của các cơ sở giáo dục đại học công lập theo Nghị quyết số 05/2005/NQ-CP ngày 18 tháng 04 năm 2005 của Chính phủ về đẩy mạnh xã hội hoá các hoạt động giáo dục, y tế, văn hoá và thể dục thể thao; chuyển cơ sở giáo dục đại học bán công và một số cơ sở giáo dục đại học công lập sang loại hình tư thực; hoàn thiện mô hình trường cao đẳng cộng đồng và xây dựng quy chế chuyển tiếp đào tạo với các trường đại học, củng cố các đại học mở để có thể mở rộng quy mô của hai loại trường này. Khuyến khích mở cơ sở giáo dục đại học trong các tập đoàn, các doanh nghiệp lớn. Nghiên cứu mô hình tổ chức và có kế hoạch cụ thể sáp nhập cơ sở giáo dục đại học với các cơ sở nghiên cứu khoa học để gắn kết chặt chẽ đào tạo với nghiên cứu khoa học và sản xuất, kinh doanh.

- Tập trung đầu tư, huy động chuyên gia trong và ngoài nước và có cơ chế phù hợp để xây dựng trường đại học đẳng cấp quốc tế.

b) **Đổi mới nội dung, phương pháp và quy trình đào tạo:**

- Cơ cấu lại khung chương trình; bảo đảm sự liên thông của các cấp học; giải quyết tốt mối quan hệ về khối lượng kiến thức và thời lượng học tập giữa các môn giáo dục đại cương và giáo dục chuyên nghiệp, nâng cao hiệu quả đào tạo của từng môn học. Đổi mới nội dung đào tạo, gắn kết chặt chẽ với thực tiễn nghiên cứu khoa học, phát triển công

nghệ và nghề nghiệp trong xã hội, phục vụ yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của từng ngành, từng lĩnh vực, tiếp cận trình độ tiên tiến của thế giới. Phát triển tiềm năng nghiên cứu sáng tạo, kỹ năng nghề nghiệp, năng lực hoạt động trong cộng đồng và khả năng lập nghiệp của người học.

- Triển khai đổi mới phương pháp đào tạo theo 3 tiêu chí: trang bị cách học; phát huy tính chủ động của người học; sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông trong hoạt động dạy và học. Khai thác các nguồn tư liệu giáo dục mở và nguồn tư liệu trên mạng Internet. Lựa chọn, sử dụng các chương trình, giáo trình tiên tiến của các nước.

- Xây dựng và thực hiện lộ trình chuyển sang chế độ đào tạo theo hệ thống tín chỉ, tạo điều kiện thuận lợi để người học tích lũy kiến thức, chuyển đổi ngành nghề, liên thông, chuyển tiếp tới các cấp học tiếp theo ở trong nước và ở nước ngoài.

- Đổi mới cơ chế giao chỉ tiêu tuyển sinh theo hướng gắn với điều kiện bảo đảm chất lượng đào tạo, yêu cầu sử dụng nhân lực, nhu cầu học tập của nhân dân và tăng quyền tự chủ của các cơ sở giáo dục đại học.

- Cải tiến tuyển sinh theo hướng áp dụng công nghệ đo lường giáo dục hiện đại. Mở rộng nguồn tuyển, tạo thêm cơ hội học tập cho các đối tượng khó khăn, bảo đảm công bằng xã hội trong tuyển sinh.

- Chấn chỉnh công tác tổ chức đào tạo, đổi mới nội dung, phương pháp đào tạo để nâng cao chất lượng đào tạo thạc sĩ, tiến sĩ.

c) Đổi mới công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng giảng viên và cán bộ quản lý:

- Xây dựng và thực hiện quy hoạch đội ngũ giảng viên và cán bộ quản lý giáo dục đại học, bảo đảm đủ về số lượng, nâng cao chất lượng, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục đại học.

- Đổi mới mạnh mẽ nội dung, chương trình và phương pháp đào tạo, bồi dưỡng giảng viên và cán bộ quản lý giáo dục đại học. Chú trọng nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ sư phạm của giảng viên, tầm nhìn chiến lược, năng lực sáng tạo và tính chuyên nghiệp của cán bộ lãnh đạo, quản lý.

- Đổi mới phương thức tuyển dụng theo hướng khách quan, công bằng và có yếu tố cạnh tranh. Hoàn thiện và thực hiện cơ chế hợp đồng dài hạn; bảo đảm sự bình đẳng giữa giảng viên biên chế và hợp đồng, giữa giảng viên ở cơ sở giáo dục công lập và ở cơ sở giáo dục ngoài công lập.

- Xây dựng và ban hành chính sách mới đối với giảng viên bao gồm tiêu chuẩn giảng viên, định mức lao động, điều kiện làm việc, nhiệm vụ khoa học và công nghệ, chế độ nghỉ dạy dài hạn để trao đổi học thuật và cơ chế đánh giá khách quan kết quả công việc. Ban hành chính sách, chế độ kiêm nhiệm giảng dạy.

- Đổi mới quy trình bổ nhiệm, miễn nhiệm chức danh giáo sư, phó giáo sư theo hướng giao cho các cơ sở giáo dục đại học thực hiện dựa trên các tiêu chuẩn và điều kiện chung do Nhà nước quy định. Định kỳ đánh giá để bổ nhiệm lại hoặc miễn nhiệm các chức danh giáo sư, phó giáo sư. Cải cách thủ tục hành chính xét công nhận giảng viên, giảng viên chính.

d) Đổi mới tổ chức triển khai các hoạt động khoa học và công nghệ:

- Nhà nước đầu tư nâng cấp, xây dựng mới một số cơ sở nghiên cứu mạnh trong các cơ sở giáo dục đại học, trước mắt tập trung cho các trường trọng điểm. Khuyến khích thành lập các cơ sở nghiên cứu, các doanh nghiệp khoa học và công nghệ trong các cơ sở giáo dục đại học. Khuyến khích các tổ chức khoa học và công nghệ, các doanh nghiệp đầu tư phát triển các cơ sở nghiên cứu trong các cơ sở giáo dục đại học.

- Đẩy mạnh nghiên cứu khoa học giáo dục. Thực thi pháp luật về sở hữu trí tuệ.

- Quy định cụ thể nhiệm vụ nghiên cứu khoa học của giảng viên, gắn việc đào tạo nghiên cứu sinh với việc thực hiện đề tài nghiên cứu khoa học và công nghệ. Có chính sách phù hợp để sinh viên, học viên cao học tích cực tham gia nghiên cứu khoa học.

- Bố trí tối thiểu 1% ngân sách nhà nước hàng năm để các cơ sở giáo dục đại học thực hiện các nhiệm vụ khoa học và công nghệ được quy định trong Luật Khoa học và Công nghệ.

đ) Đổi mới việc huy động nguồn lực và cơ chế tài chính:

- Nhà nước tăng cường đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng cho giáo dục đại học; tập trung đầu tư xây dựng một số cơ sở dùng chung như: trung tâm dữ liệu quốc gia, hệ thống thư viện điện tử, phòng thí nghiệm trọng điểm, ký túc xá và các cơ sở văn hoá, thể dục thể thao. Các địa phương điều chỉnh quy hoạch, dành quỹ đất để xây dựng các cơ sở giáo dục đại học hiện đại, đạt tiêu chuẩn khu vực và quốc tế.

- Nhà nước có chính sách ưu đãi, hỗ trợ, khuyến khích các nhà đầu tư trong nước và nước ngoài đầu tư vào lĩnh vực giáo dục đại học; bảo đảm quyền sở hữu theo pháp luật và các quyền lợi về vật chất và tinh thần của nhà đầu tư.

- Các cơ sở giáo dục đại học chủ động thực hiện đa dạng hoá nguồn thu từ các hợp đồng đào tạo, nghiên cứu và triển khai, chuyển giao công nghệ, các hoạt động dịch vụ, sản xuất, kinh doanh.
- Xây dựng lại chính sách học phí, học bổng, tín dụng sinh viên trên cơ sở xác lập những nguyên tắc chia sẻ chi phí giáo dục đại học giữa nhà nước, người học và cộng đồng. Nhà nước thực hiện sự trợ giúp toàn bộ hoặc một phần học phí đối với các đối tượng chính sách, người nghèo và cấp trực tiếp cho người học.
- Đổi mới chính sách tài chính nhằm tăng hiệu quả đầu tư từ ngân sách và khai thác các nguồn đầu tư khác cho giáo dục đại học. Nghiên cứu áp dụng quy trình phân bổ ngân sách dựa trên sự đánh giá của xã hội đối với cơ sở giáo dục đại học. Thường xuyên tổ chức đánh giá hiệu quả kinh tế của giáo dục đại học.
- Thực hiện hạch toán thu - chi đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập, tạo điều kiện để các cơ sở giáo dục đại học có quyền tự chủ cao trong thu - chi theo nguyên tắc lấy các nguồn thu bù đủ các khoản chi hợp lý, có tích lũy cần thiết để phát triển cơ sở vật chất phục vụ đào tạo và nghiên cứu. Bổ sung, hoàn chỉnh các quy chế về tài chính đối với các cơ sở giáo dục đại học ngoài công lập.

e) Đổi mới cơ chế quản lý:

- Chuyển các cơ sở giáo dục đại học công lập sang hoạt động theo cơ chế tự chủ, có pháp nhân đầy đủ, có quyền quyết định và chịu trách nhiệm về đào tạo, nghiên cứu, tổ chức, nhân sự và tài chính.
- Xoá bỏ cơ chế bộ chủ quản, xây dựng cơ chế đại diện sở hữu nhà nước đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập. Bảo đảm vai trò kiểm tra, giám sát của cộng đồng; phát huy vai trò của các đoàn thể, tổ chức quần chúng, đặc biệt là các hội nghề nghiệp trong việc giám sát chất lượng giáo dục đại học.
- Quản lý nhà nước tập trung vào việc xây dựng và chỉ đạo thực hiện chiến lược phát triển; chỉ đạo triển khai hệ thống bảo đảm chất lượng và kiểm định giáo dục đại học; hoàn thiện môi trường pháp lý; tăng cường công tác kiểm tra, thanh tra; điều tiết vĩ mô cơ cấu và quy mô giáo dục đại học, đáp ứng nhu cầu nhân lực của đất nước trong từng thời kỳ.
- Ban hành Luật Giáo dục đại học(2012) với các quy định đổi mới mạnh mẽ :
 - + Tự chủ và hội đồng trường;
 - + Đại học tư không vì lợi nhuận;
 - + Phân tầng GDDH.

Các chủ trương đổi mới GDDH của ta tương tự 4 trong 6 điểm của các biện pháp Bologna

g) Về hội nhập quốc tế:

- Xây dựng chiến lược hội nhập quốc tế, nâng cao năng lực hợp tác và sức cạnh tranh của giáo dục đại học Việt Nam thực hiện các hiệp định và cam kết quốc tế.

- Triển khai việc dạy và học bằng tiếng nước ngoài, trước mắt là bằng tiếng Anh; nâng cao chất lượng các chương trình đào tạo và nghiên cứu có khả năng thu hút người nước ngoài; tiếp thu có chọn lọc các chương trình đào tạo tiên tiến của thế giới; đạt được thoả thuận về tương đương văn bằng, chương trình đào tạo với các cơ sở giáo dục đại học trên thế giới; khuyến khích các hình thức liên kết đào tạo chất lượng cao, trao đổi giảng viên, chuyên gia với nước ngoài; khuyến khích giảng viên là người Việt Nam ở nước ngoài tham gia giảng dạy tại Việt Nam; tăng số lượng lưu học sinh nước ngoài tại Việt Nam. Khuyến khích du học tại chỗ; có cơ chế tư vấn và quản lý thích hợp để giúp sinh viên Việt Nam du học định hướng ngành nghề, lựa chọn trường và học tập có chất lượng, đạt hiệu quả cao.

- Tạo cơ chế và điều kiện thuận lợi để các nhà đầu tư, các cơ sở giáo dục đại học có uy tín trên thế giới mở cơ sở giáo dục đại học quốc tế tại Việt Nam hoặc liên kết đào tạo với các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam.

1.2.2.5 Quản lý giáo dục đại học

i) Đặc điểm của giáo dục đại học

GD ĐH có đặc điểm : Tiêu điểm về mặt tổ chức là môn học đơn vị tổ chức chuyên môn, thường là bộ môn, có tính độc lập tương đối cao về học thuật. Mục tiêu của các trường không dễ xác định, khó đồng ý với nhau, chính vì vậy thường đượntor chức theo kiểu “phân quyền”, “phi tập trung hoá” và thường có cấu trúc “Đuôi - nặng” (Bottom-Heavy) : các nhà giáo hoặc tập thể chuyên môn quyết định hầu hết các vấn đề về học thuật.

Tuy vậy do hoàn cảnh kinh tế, chính trị và chính sách XH nên cách tổ chức GD ĐH của các nước không giống nhau. Theo Burton Clark, 1983) có 3 kiểu phân phối thẩm quyền ra QĐ: a) Chính phủ, Bộ ; b) Trường ĐH, Hội đồng trường, Ban Giám hiệu ; c) Thầy giáo, Bộ môn.

Kiểu I) Châu Âu lục địa theo thứ tự : Bộ môn, thầy giáo, đến CP, đến cấp trường

Kiểu II) điển hình là Anh : Bộ môn , thầy giáo, đến Trường ĐH, đến CP

Kiểu III) điển hình là Mỹ : Trường ĐH, đến thầy giáo và bộ môn, đến CP.

Thực ra, trước năm 1980 có kiểu “đầu - nặng” (Head-heavy) : Liên xô, Đông Âu, Phần lan, Thụy điển, Na uy, nơi có an sinh XH tốt, GD gần như miễn phí, KT-XH ổn định

ii) Xu thế tự quản và trách nhiệm XH.

- 30-40 năm qua : quy mô tăng, GD ĐH từ tinh hoa sang đại chúng (trên 15% thanh niên trong độ tuổi vào ĐH), có nước trên 50%), dẫn đến TC đào tạo ĐH đa dạng, nguồn lực nhà nước khó đáp ứng, ngân sách cắt giảm, dẫn đến còn ĐH chỉ dựa vào ngân sách NN. Dẫn đến việc lựa chọn có khi phải đánh đổi giữa các mặt : Chất lượng- Tài chính- Công bằng XH, dẫn đến hạ giá thành đào tạo. Ngay nước Mỹ, với định hướng thị trường (Market- oriented), giá ĐT có thể chỉ bằng 50% giá thành. Cùng với tốc độ phát triển KHCN và phát triển kinh tế, dẫn đến sự cần thiết phải tăng tự chủ và trách nhiệm XH cho GD ĐH, thẩm quyền chủ yếu ở Trường ĐH.

iii) QL ĐH theo cơ chế trách nhiệm XH.

Thời gian gần đây thách thức lớn của GD ĐH là :

- Mục tiêu, cơ chế trách nhiệm XH là gì?
- Ai chịu trách nhiệm với ai và trách nhiệm về cái gì?
- Làm thế nào để chịu trách nhiệm?

Khó khăn lại là ở chỗ , thế nào là chất lượng, hiệu quả?.

Đối với VN :

- *Ai chịu trách nhiệm* : không chỉ và không phải chỉ ở Bộ GD&ĐT và thầy giáo mà ở tất cả “ các bên có lợi ích liên quan” (SV, Phụ huynh, Thầy giáo, Tr. ĐH, cộng đồng doanh nghiệp, địa phương và chính phủ). Cần phân phối, phân cấp lại.
- *Chịu trách nhiệm về cái gì* : Quản trị (Governance) vẫn còn sự mờ hồ,

Quản trị (Governance) còn một số cách hiểu và có các ngụ ý khác nhau :

- + QL hành chính (administration)
- + Sự kiểm soát chặt chẽ
- + Huấn luyện viên có ảnh hưởng
- + Sự quản lý một hệ thống (management).

Ở Mỹ, quản trị (governance) đề cập đến vai trò của học giả giáo chức trong việc điều hành, kiểm soát, XD các tiêu chuẩn QL lâu dài các trường ĐH nơi họ làm việc.

Quyền sở hữu và trách nhiệm đỡ đầu là rất khác nhau : từ chính quyền, tôn giáo, công ty, Quân đội, TC CT xã hội, lợi nhuận , phi lợi nhuận....

Viện ĐH Oxford như một công ty cổ phần của một số trường ĐH lâu đời.

Một số trường ĐH lớn có truyền thống như là nguyên mẫu về QL ĐH theo thông lệ phần lớn làm nhiệm vụ NC khám phá tri thức mới nhiều hơn và hình như được coi là quan trọng hơn đào tạo giảng dạy

iv) Các yếu tố cơ bản của quản lý GD ĐH

GD ĐH thế giới đang chịu tác động bởi ba yếu tố cơ bản : *toàn cầu hoá; kinh tế tri thức; công nghệ thông tin và truyền thông*. Riêng đối với nước ta GD và HD ĐH đang chịu tác động trực tiếp và sâu sắc của nền *kinh tế chuyển đổi*.

Từ các đặc trưng cơ bản của cơ chế quản lý mới, chìa khóa của thành công, do Đảng đã khởi xướng và lãnh đạo, quản lý giáo dục (QLGD) chắc chắn cũng đã và cần phải tuân thủ. Việc mở rộng mục tiêu, đa dạng hóa các loại hình GD ĐH, đa phương hóa các mối quan hệ của và tính tự chủ cộng với trách nhiệm xã hội của các cơ sở GD ĐH đã đang và sẽ trở thành những chủ trương, đường lối, chính sách, các giải pháp và cả những quy định pháp lý trong QLGD. Trong sự vận động nào, chỉ với mong muốn quan sát thôi, cũng cần biết đến các yếu tố cơ bản.

Trong QL sản xuất kinh doanh có hai vấn đề quan trọng nhất phải quan tâm đó là *chiến lược* và *tác nghiệp*.

Trong khoa học, *Thuyết tương đối* đề cập tới yếu tố cực vĩ, *Cơ học lượng tử* nghiên cứu trạng thái vi mô, chính đó là hai trụ cột của vật lý hiện đại làm biến đổi thế giới cả về nhận thức, hành động . Thuyết *Nguồn gốc chủng loài* và những nghiên cứu về *gen* hai trạng thái *cực vĩ* và *cực vi* đó đã quyết định sự phát triển của các khoa học về sự sống.

Sự thành công của công cuộc đổi mới đất nước là đổi mới cơ chế quản lý mà *bản chất* là trao *quyền tự chủ* cho đơn vị quản lý kinh tế *cơ sở* : trong nông nghiệp là hộ gia đình, trong công nghiệp và dịch vụ là doanh nghiệp, như vậy trong giáo dục phải là *nhà trường*.

Trong Quản lý GD ĐH có hai thành phần :

- Quản lý nhà nước: chiến lược phát triển một nền GD ĐH song hành cùng chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, giám sát và kiểm soát chất lượng GD ĐH.

- Quản lý nhà trường bao gồm chiến lược phát triển và quản trị trường ĐH (quản lý tác nghiệp và tác nghiệp quản lý).

Trong đó :

- Đơn vị QL cơ bản là nhà trường

- Cơ chế QL cơ bản là tự chủ và trách nhiệm xã hội

- Nguyên tắc QL cơ bản là minh bạch

- Nội dung QL cơ bản là chất lượng, tài chính và công bằng

- Vai trò QL cơ bản là Hiệu trưởng

- Quan hệ QL cơ bản là phối hợp.

- Phương châm QL cơ bản là hướng đến cá nhân mỗi SV (trong môi trường GD lành mạnh).

Về vấn đề hội nhập, Việt Nam đã là thành viên của WTO, một trong các điều khoản của GATS gián tiếp chỉ ra rằng dịch vụ giáo dục cần được tự do hóa. Mối quan tâm lớn của chúng ta là cần phải nghiên cứu, khảo sát và suy tính một cách nghiêm túc nhất để có các chính sách và cả những đối sách phù hợp.

v) Nguyên tắc quản lý tự chủ.

Theo David (1989) có các đặc trưng cơ bản của quản lý tự chủ nhà trường[44]:

- Nhà trường là đơn vị quyết định chủ yếu. Nhà trường có quyền quyết định những vấn đề liên quan đến thực hiện vai trò, sứ mệnh, chức năng nhiệm vụ trước khi vận hành. Từ đó cần tăng quyền tự chủ về tài chính và quản lý, giảm thiểu khống chế từ trung ương và địa phương.

- Quyền sở hữu (Ownership) là điều kiện chủ yếu để cải cách theo hướng tự chủ, nhưng các bên có lợi ích liên quan phải hợp tác cùng đưa ra quyết sách.

Đòi với nước ta cần phải có quá độ, trung gian nh ẽ mét s ẽ níc vµ chóng tôi đề nghị c,c nguyên tắc:

1. Nhà trường là đơn vị quyết định chủ yếu trên các mặt:

- a) §Æt môc tiêu, sứ mệnh, quyết định giải pháp thực hiện chức năng nhiệm vụ của nhà trường theo ®Pnh híng mà Luật gi,o dõc (2005), vµ c,c quy ®Pnh cña ngunh gi,o dõc ban hành.
- b) Tũ chñ qu¶n lý qu, tr×nh gi,o dõc theo ch¬ng tr×nh gi,o dõc quy ®Pnh.
- c) TỰ chñ về tủyõn dõng vµ qu¶n lý nhân sự và giáo viên.
- d) TỰ chñ về quản lý, sử dụng nguån ng©n s, ch ®íc cÊp từ phÝa nhà nước, CHỦ ĐỘNG huy đéng vµ sũ dõng nguån lực trong khu«n khổ pháp luật cho phép.

2. Trªn mçi lo'i h×nh s ẽ h÷u, c,c bªn cũ lĩ Ých liªn quan ph¶i hìp t,c, vµ ®a ra quyÕt s, ch (th«ng qua c¬ chÕ Hái ®ång).

Khi cha cũ mét bé luÛt liªn quan ®õn vÊn ®Ò s ẽ h÷u ®Êt ®ai vµ tụi s¶n trong qúa tr×nh chuyÕn ®æi hiÕn nay, theo chóng t«i ChÝnh phñ cÇn cũ mét Ph,p lÕnh vÒ chuyÕn ®æi quyÕn s ẽ h÷u, trong ®ã chõa ®ùng c,c néi dung sau:

- §Êt ®ai đíc cÊp, c,c nguån lực ®íc tụi trí, biÕu tÆng, ... cho danh nghÛa nhũ trêng th× kh«ng thũc s ẽ h÷u cũa c, nh©n hay tÊp thÓ nũo (kÓ c¶ híi ®ång qu¶n trÞ) mụ lụ s ẽ h÷u cũa t c, ch ph,p nh©n nhũ trêng. Khi nhũ trêng kh«ng cũn, hoÆc chuyÕn môc ®Ých sũ dõng th× tụi s¶n ®ã lụ s ẽ h÷u cũa Nhũ níc.

- Giao cho Hái ®ång qu¶n trÞ vµ hiÕu trêng cũ tr, ch nhiÕm qu¶n lý, sũ dõng vµ b¶o vÕ tụi s¶n ®ã.

- C,c nguån lực kh,c cũ ®íc do sũ ®ång gãp cæ phÇn th× quy ®Pnh tũ lÕ cæ tc, Hái ®ång qu¶n trÞ cũ quyÕn quyÕt ®Pnh theo nguyªn t¾c phi lĩ nhuÛn hoÆc lĩ nhuÛn tòi thiÕu.

Trên đây mới chỉ là ý tưởng, Chính phủ phải quan tâm đến vấn đề này mới quyết định việc nên hay không sẽ dựa trên cơ sở pháp lý theo quy định của Luật.

Hội đồng trường (HĐT) và Hội đồng quản trị (HĐQT), các chức năng nhiệm vụ theo quy định của pháp luật, quyết định những chủ trương định hướng, **giám sát sự quản lý** của Hiệu trưởng theo pháp luật và theo những quy định của Hội đồng và của Pháp luật. HĐT (HĐQT) quyết định các chủ trương về chiến lược, phát triển quy mô, quy định định mức tài chính, bàn bạc quyết định cơ cấu tổ chức, nhân sự quản lý, ... theo khung quy định của Luật. HĐT, HĐQT là cơ sở để xây dựng, thực hiện các nhiệm vụ trọng yếu, các nhiệm vụ trọng tâm, các nhiệm vụ trọng đại, những quyền đại diện đó **nhất thiết không thuộc Hiệu trưởng** (kể cả công lập và ngoài công lập).

Quyền tự chủ đó không phải là quyền của riêng một ai mà là quyết định chung của Hội đồng bao gồm những thành viên có lợi ích liên quan (hiệu trưởng, đại diện giáo viên, cán bộ CNVC, đại diện hội cha mẹ HS, SV đại diện chính quyền địa phương, đại diện các doanh nghiệp, các tổ chức chính trị xã hội ...).

Đến những năm 80 (thế kỷ XX), khi khoa học quản lý hiện đại đã được ứng dụng thành công trong các doanh nghiệp, với tư duy mới thì người ta bắt đầu tin rằng chất lượng giáo dục bắt nguồn từ bình diện “*thầy giáo với học sinh trên lớp học*” đang chuyển sang bình diện “*tổ chức trường học*” bao gồm tổ chức vận hành nhà trường, tổ chức lớp học, thầy giáo, sinh viên và các bên lợi ích liên quan. Trên bình diện mới buộc phải lưu tâm và nhấn mạnh quyền **tự chủ** của nhà trường như là một tổ chức **khởi nguồn** và cũng là nơi **truyền tải và thực hiện kết quả** của đổi mới quản lý giáo dục để làm nên chất lượng. Với đòi hỏi đó:

- Nhà trường phải là nơi huy động, sử dụng và khai thác nguồn lực một cách chủ động nhất.

- Với mục tiêu chất lượng, trường học phải phân quyền cho cấp dưới, phân cấp để lấy **trên làm cơ sở**.

Hiện nay ở nhiều quốc gia như Anh, Canada, Mỹ, Australia, New Zealand, Trung Quốc, Hồng Kông, ... đang đẩy mạnh công việc nghiên cứu và phát triển các công nghệ tiên tiến. Những bài viết này dựa trên tinh thần quản lý lấy “*nhu cầu làm việc*”, chuyển đổi phương thức quản lý để phù hợp với các công nghệ mới.

vi) Chức năng của nhu cầu công nghệ:

Trên cơ sở phân tích các công nghệ, nhu cầu phân tích các công nghệ:

- i) Chức năng kỹ thuật, kinh tế,
- ii) Giá trị độc lập xã hội, nhân văn quan hệ xã hội,
- iii) Chức năng chính trị,
- iv) Chức năng văn hóa,
- v) Chức năng giá trị độc lập, trạng thái phát triển suy nghĩ, tư duy phát triển.

Để duy trì và thúc đẩy các công nghệ, mỗi công nghệ cần phải xem xét và phân tích các cơ sở phân tích khác nhau:

- i) Các nhân tố
- ii) Tác động
- iii) Ảnh hưởng xã hội
- iv) Xã hội
- v) Bài học kinh nghiệm.

Để xem xét các công nghệ trên các cơ sở phân tích khác nhau thì hiện qua ma trận:

	Chức năng kỹ thuật, kinh tế	Chức năng GD quan hệ xã hội	Chức năng chính trị	Chức năng văn hóa	Chức năng giá trị độc lập

B×nh diÖn c, nh©n	- Gi,o dc tri thức vµ kÛ n'ng - Gi,o dc híng nghiÖp - T'o lĒp chc n'ng vµ sù t,c nghiÖp .	- Ph,t triÓn t©m lý - Ph,t triÓn tiÒm n'ng - Ph,t triÓn giao tiÖp XH.	- Gi,o dc ý thc c«ng d©n - T'o niÒm tin thÓ ch.	- Trang bÞ phĒm c,ch vµ v'n ho, - X· héi ho, nh÷ng chuĒn mùc, gi, trÞ vµ niÒm tin.	- Học vµ ph,t triÓn nh th nµo - Gi,o dc vµ gip ®i nh th nµo - Ph,t triÓn n'ng khiÖu.
B×nh diÖn t chc	- N-i c«ng t,c. - N-i sinh ho't. - N-i t chc phc v.	- Thùc thÓ x· héi, h thng, - Quan h con ngi trong NT.	- ChÝnh trÞ vµ XH ho, kh«ng gian, - N-i ®µm luĒn vµ li'n kt, ®µn kt chÝnh trÞ.	- Lµ trung t©m b¶o và vµ phc ch VH - N-i t'o lĒp mi trng VH hµi hoµ.	- N-i d'y vµ học - Trung t©m truyÒn b, VH - Trung t©m ®i míi vµ ph,t triÓn gi,o dc.
B×nh diÖn vĕng d©n c	Nh»m vµo nhu cÇu KT ca vĕng d©n c	Nh»m vµo nhu cÇu XH ca vĕng d©n c	Nh»m vµo nhu cÇu chÝnh trÞ ca vĕng d©n c	Nh»m vµo nhu cÇu VH ca vĕng d©n c	Nh»m vµo nhu cÇu GD ca vĕng d©n c
B×nh diÖn x· héi	- Cung cĒp nh©n lúc c chĒt líng	- Hoµ hĕp, lu chuyn, b¶o v sù hµi hoµ XH	- Hĕp ph,p ho,, duy tr× vµ tiÖp ni	- Hµi hoµ , b¶o và vµ tiÖp ni VH,	- Lµ c¬ s lµ t bµo trong chiÖn líc

	<ul style="list-style-type: none"> - Gặp phÇn thay ®æi c,c hính vi kinh tÕ - T,c ®éng ®Õn c- cÊu nh©n lúc. 	<ul style="list-style-type: none"> - B×nh ®¼ng ho,. - Lũa chãn híp lý nguãn nh©n lúc - §æi míi, ph,t triÓn XH. 	<ul style="list-style-type: none"> c- cÊu chÝnh trÞ - §ÿy m'nh d©n chñ, c¶i thiÕn chÝnh trÞ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Phôc chÕ VH, t'ng tui s¶n VH, - Phôc hng v'n ho,. 	<ul style="list-style-type: none"> ph,t triÓn gi,o dôc. - TruyÒn b, tri thøc th«ng tin - X©y dùng XH hác tËp.
B×nh diÕn quèc tÕ	<ul style="list-style-type: none"> - Híp t,c vụ c'nh tranh KT quèc tÕ - Trao ®æi kÛ thuËt vụ c«ng nghÖ, trao ®æi th«ng tin - B¶o vÕ tr,i ®Ët. 	<ul style="list-style-type: none"> - M,i nhũ chung, t×nh h÷u nghÞ - Híp t,c XH vụ giao lu quèc tÕ - Xo, sù ph©n biÕt, c,ch biÕt gi÷a c,c níc, c,c khu vùc, chñng tíc, giúu tÝnh. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liãn kÕt quèc tÕ, hiÓu biÕt lËn nhau - Họu b×nh, cheng chiÕn tranh, xo, bá xung ®Ët - Lii Ých chung. 	<ul style="list-style-type: none"> - TiÕp thu vụ hëng thô c,c nÒn VH - Ph,t triÓn VH toµn cÇu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ph,t triÓn, híp t,c quèc tÕ vÒ gi,o dôc - Giao lu quèc tÕ vÒ gi,o dôc - Gi,o dôc v× môc ti'u toµn cÇu.

vii. Cơ chế tự chủ và trách nhiệm xã hội

Cơ chế tự chủ

Cơ chế quản lý của cơ sở GD ĐH ngoài công lập là cơ chế tự chủ cung ứng dịch vụ công ích không nhằm mục tiêu lợi nhuận (và do đó cũng cần được nhà nước hỗ trợ) :

- Có quyền tự chủ về tổ chức và quản lý;

- Thực hiện đúng mục tiêu và nhiệm vụ;
- Hạch toán đầy đủ chi phí, cân đối thu chi, mức thu phí quy định theo nguyên tắc công khai đủ trang trải các chi phí cần thiết có tích lũy để đầu tư phát triển, xoá bỏ các khoản thu khác.
- Thường xuyên nâng cao hiệu quả và chất lượng dịch vụ và sản phẩm đào tạo;
- Bảo đảm quyền lợi và tăng quyền lựa cơ sở cung ứng dịch vụ phù hợp với từng lĩnh vực của người học.
- Bên cạnh việc thực hiện chế độ thu phí cần chia sẻ trách nhiệm với nhà nước, phối hợp với các tổ chức chính trị xã hội, các doanh nghiệp và cá nhân thực chính sách ưu đãi đối với các đối tượng chính sách và đối với người nghèo.
- Bên cạnh việc giao các nhiệm vụ và trách nhiệm như trên Nhà nước cần có các chính sách tạo sự bình đẳng giữa các trường ĐH trong và ngoài công lập.

Trong kinh tế thị trường, danh nghiệp tự chủ thường có hai loại : danh nghiệp nhà nước (công) và doanh nghiệp tư nhân (tư) tùy theo sở hữu. Đối với mỗi loại công hay tư lại thường chia làm hai : vì lợi nhuận và không vì lợi nhuận. Sự khác biệt cơ bản giữa doanh nghiệp vì lợi nhuận và không vì lợi nhuận là việc chia hay không chia lợi nhuận cho người sở hữu cổ tức (sở hữu cổ tức có thể là nhà nước hoặc tư nhân).

Doanh nghiệp không vì lợi nhuận có thể có lợi nhuận nhưng không được phân chia mà phải dùng để đầu tư phát triển và do vậy nói chung không bị đánh thuế. Trong các loại doanh nghiệp không vì lợi nhuận, ban giám đốc được tự chủ về tuyển dụng nhân viên và tài chính nhưng giá cả sản phẩm vẫn bị giám sát và kiểm soát. Trường ĐH ngoài công lập ở nước ta, từ nguồn gốc của sự hình thành nên áp dụng cơ chế quản lý kiểu danh nghiệp tự chủ không vì lợi nhuận. Các trường đại học công thuộc loại hình kiểu các đơn vị sự nghiệp thuộc nhà nước, hoạt động đào tạo chỉ nhằm phục vụ lợi ích

công, chung không có quyền tự chủ hoàn toàn về tài chính. Cần có sự phân biệt cơ chế quản lý tự chủ của trường ĐH ngoài công lập hiện nay với phân cấp quản lý theo Nghị định 43/2006/NĐ-CP của Chính phủ.

Các trường ĐH ngoài công lập nên được giao tư cách pháp nhân như là **doanh nghiệp không vì lợi nhuận** (thay vì là một “đơn vị sự nghiệp”). Loại doanh nghiệp này phù hợp với Nghị quyết của chính phủ số 05/2005/NQ-CP:

Cơ chế Hội đồng và trách nhiệm xã hội

- Hội đồng trường (HĐT) và Hội đồng quản trị (HĐQT)

Các trường ĐH, theo quy định, có HĐT (HĐQT) là tác nhân thúc đẩy công tác quản lý, quyết định những chủ trương định hướng, **giám sát sự quản lý** của Hiệu trưởng theo pháp luật và theo những quy định của Hội đồng và của Pháp luật. HĐT (HĐQT) quyết định các chủ trương về chiến lược, phát triển quy mô, quy định định mức tài chính, bàn bạc quyết định cơ cấu tổ chức, nhân sự quản lý, ... theo khung quy định của Luật. HĐT, HĐQT là cơ quan của nhà trường, là cơ quan giám sát, điều hành công việc của nhà trường, là cơ quan tinh thần của mọi nhiệm vụ, những quyền đại diện đó **nhất thiết không thuộc Hiệu trưởng** (kể cả công lập và ngoài công lập). HĐT bao gồm những thành viên có lợi ích liên quan (hiệu trưởng, đại diện giáo viên, cán bộ CNVC, đại diện hội cha mẹ HS, SV đại diện chính quyền địa phương, đại diện các doanh nghiệp, các tổ chức chính trị xã hội ...).

Đến những năm 80 (thế kỷ XX), khi khoa học quản lý hiện đại đã được ứng dụng thành công trong các doanh nghiệp, ví dụ như thì người ta bắt đầu tin rằng chất lượng giáo dục bắt nguồn từ bình diện “*thầy giáo với sinh viên trên lớp học*” đang chuyển sang bình diện “*tổ chức trường học*” bao gồm tổ chức vận hành nhà trường, tổ chức lớp học, thầy giáo, sinh viên và các bên lợi ích liên quan. Trên bình diện mới buộc phải lưu tâm và nhấn mạnh quyền **tự chủ** của nhà trường như là một tổ

chức **khởi nguồn** và cũng là nơi **thôn nhận vụ thục thi kết quả** của đổi mới quản lý giáo dục để làm nên chất lượng. Với đòi hỏi đó:

- Nhà trường phải là nơi huy động, sử dụng và khai thác nguồn lực một cách chủ động nhất.

- Với mục tiêu chất lượng, trung ương phải phân quyền cho cấp dưới, ph©n cp ph¶i ly nhµ trng lµm c s.

Hiện nay ở nhiều quốc gia như Anh, Canada, Mỹ, Australia, Newzeland, Trung Quốc, Hồng Kông, ... đang thực hiện các chính sách đổi mới về quản lý giáo dục. Những bài học kinh nghiệm quý báu từ các quốc gia này, chuyên ngành quản lý giáo dục khi đó cần được tổng kết và áp dụng vào thực tiễn của Việt Nam.

- Trách nhiệm xã hội

Trách nhiệm xã hội là trách nhiệm của nhà trường đối với : sinh viên (SV); người sử dụng lao động; xã hội nói chung và Nhà nước.

Trách nhiệm này bao gồm:

- Việc đảm bảo chất lượng đào tạo, sử dụng có hiệu quả các nguồn lực,
- Thông tin minh bạch
- Trách nhiệm giải trình công khai,
Để thực hiện được nghĩa vụ này, phải có 2 điều kiện.

Thứ nhất, về phía Bộ quản lý đưa ra được một số “Chỉ số hoàn thành nhiệm vụ” của trường ĐH; tổ chức kiểm định chất lượng; kiểm toán tài chính độc lập; đưa ra những quy định về báo cáo giải trình công khai...

Thứ hai, về phía trường ĐH, có một “Hội đồng trường” (HĐT) để những quyết định phục vụ lợi ích của cộng đồng chứ không phải chỉ là lợi ích của riêng nhà trường. Nói riêng về HĐT, đây là một HĐ quyền lực và là đại diện cho “Chủ sở hữu cộng đồng”, bao gồm cả SV và có nhiều đại diện bên ngoài nhà trường chứ không chỉ là những đại diện của tập thể bên trong nhà trường. Một khảo sát thực tế ở 28 trường ĐH của Úc năm 2000 cho thấy, tính trung bình, thành phần bên ngoài trường chiếm đến khoảng 50-60% trong tổng số 19 thành viên của HĐT. Còn thành phần SV trong HĐT, “quá trình

Bologna” về GDĐH ở Châu Âu vào tháng 6/2003 cũng đã tổ chức một hội thảo chuyên đề và đưa số cho rằng, tỷ lệ SV trong HĐT nên chiếm khoảng 10-30%. Ở Việt Nam, SV hình như chưa có vai trò gì trong các quyết sách của nhà trường ĐH.

1.2.2.6 ***Đổi mới quản lý GD ĐH Việt Nam theo tinh thần NQ14 /NQ CP (2005)***

a) ***Đổi mới cơ cấu hệ thống quản lý nhằm nâng cao tính hiệu quả của nền GDĐH .***

i. Từng bước xây dựng 2 cấp quản lý Nhà nước về GDĐH: Bộ GD&ĐT và tỉnh (thành phố). Ngoài các trường cao đẳng, chuyển một bộ phận các trường ĐH ngoài công lập, các cơ sở GDĐH nặng về đào tạo nghề nghiệp, kể cả các cơ sở GDĐH thuộc các Bộ chuyên ngành và các Tổng Công ty, về cấp tỉnh để quản lý . Lộ trình này được thực hiện song song với việc nâng cao năng lực quản lý GDĐH ở cấp tỉnh, trước hết là ở các thành phố lớn.

ii. Tổ chức phân tầng nền GDĐH, đa dạng hóa sứ mệnh và nhiệm vụ của các trường ĐH, đi kèm với việc điều chỉnh sự phân bổ các trường ĐH trên lãnh thổ và quy mô hợp lý về mặt kinh tế của các trường ĐH. Từng bước hình thành các trung tâm về GDĐH trên các địa bàn kinh tế xã hội quan trọng.

iii. Từng bước chuyển cơ cấu GDĐH hiện nay thành cơ cấu nền “GD sau trung học” .

b) ***Đổi mới công tác quản lý nhà nước đối với GDĐH nhằm nâng cao tính hiệu lực của việc xây dựng chính sách vĩ mô và giám sát hệ thống***

i. Xây dựng cơ chế để Nhà nước, thông qua Bộ GD&ĐT, thống nhất quản lý GDĐH bằng luật và chính sách, xây dựng và tổ chức thực hiện chiến lược, kế hoạch phát triển, và đảm bảo công tác giám sát kiểm tra .

ii. Tổ chức lại Hội đồng Quốc gia Giáo dục theo hướng thực sự là một Hội đồng tư vấn của Thủ tướng Chính phủ .

iii. Xây dựng Viện nghiên cứu chính sách công và quản lý GD thuộc Bộ GD&ĐT .

iii. Khẩn trương hoàn thành hệ tiêu chí đánh giá chất lượng, hệ thống tổ chức đảm bảo chất lượng, mạng lưới cộng tác viên kiểm định chất lượng nhằm từng bước

đưa việc kiểm định công nhận chất lượng thành hoạt động thường xuyên của hệ thống GDĐH.

iv. Xây dựng phòng “Quan hệ công chúng” ở Bộ GD&ĐT nhằm lôi cuốn các “nhóm người có lợi ích liên quan” tham gia vào quá trình ra quyết định cũng như tranh thủ sự đồng thuận của công chúng.

v. Tăng cường năng lực của bộ phận quản lý đào tạo ở các Sở GD&ĐT để đáp ứng việc quản lý các mảng GDĐH ở địa phương.

c) *Đổi mới công tác quản lý cấp trường theo hướng tăng **quyền tự chủ** và nâng cao **trách nhiệm xã hội** của cơ sở GDĐH nhằm tăng năng lực cạnh tranh của nhà trường*

i. Tăng quyền tự chủ, kể cả mặt nhân sự và tài chính, cho các cơ sở GDĐH và tập trung phần lớn thẩm quyền ra quyết định cho cấp Nhà trường⁽¹⁰⁾.

ii. Khẩn trương thành lập Hội đồng trường ở các trường ĐH và tăng cường trách nhiệm xã hội của các cơ sở GDĐH thông qua cơ cấu tổ chức Hội đồng trường và hoạt động kiểm định công nhận chất lượng.

iii. Tổ chức công tác tài chính ở các trường ĐH theo kiểu Công ty để đảm bảo hiệu suất sử dụng nguồn lực.

iv. Nghiên cứu chính sách để cho phép xây dựng các công ty của trường ĐH.

v. Tăng cường tiếng nói của SV trong việc quản lý nhà trường thông qua đại diện của SV trong Hội đồng trường và các tổ chức dịch vụ sinh hoạt khác. Thành lập Trung tâm tư vấn SV và tăng cường các hoạt động liên kết SV với thế giới việc làm..

vi. Thiết kế hệ thống theo dõi lộ trình của SV tốt nghiệp, tổ chức các hội cựu SV nhằm phát huy truyền thống nhà trường, tranh thủ ý kiến và nguồn lực xây dựng nhà trường và cung cấp việc làm cho SV tốt nghiệp.

Chương II QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRONG CƠ CHẾ THỊ TRƯỜNG

2.1. Bối cảnh chung tác động đến công tác QL NN về GD

Toàn cầu hóa, KT tri thức và ICTs là ba yếu tố cơ bản tác động mạnh mẽ đối với KT XH đặc biệt đó là các yếu tố cơ bản tác động vào GD&ĐT ở tất cả các quốc gia.

i) Toàn cầu hóa :

- + Toàn cầu hóa.
- + Toàn cầu hóa và xu hướng quốc tế hóa GD&ĐT.
- + Tác động của toàn cầu hóa đối với nguồn nhân lực và QL PT nguồn nhân lực.
- + Tác động và thách thức của toàn cầu hóa đối với công tác QL và QLGD.

ii) Kinh tế tri thức :

- + Sự phát triển của tri thức và KHCN.
- + Tri thức đối với nhận thức, giá trị và KT tri thức.
- + GD ĐT và KT tri thức
- + QLGD, QL phát triển nguồn nhân lực trong nền KTTT

iii) Công nghệ thông tin và truyền thông (ICTs).

- + Vai trò của TT và sự phát triển của ICTs.
- + GD&ĐT đồng hành với sự phát triển của ICTs.
- + QL GD và sự phát triển ICTs.

Đối với Việt Nam

Ngoài các yếu tố cơ bản trên, công cuộc đổi mới cơ chế vận hành KT-XH từ quản lý hành chính tập trung sang cơ chế thị trường định hướng XHCN và VN trở thành thành viên của WTO đã có những tác động sâu sắc đối với sự phát triển của đất nước, đặc biệt đối với GD&ĐT.

2.2. Xu thế phát triển giáo dục và đào tạo

2.2.1. Các xu thế lớn trong sự phát triển của giáo dục và đào tạo

i) Vai trò và xu hướng phát triển :

- + KH-CN là nền tảng của kinh tế tri thức.
- + Phát triển GD là trọng tâm của phát triển KT-XH.

- + *Giáo dục thế kỉ 21 có sứ mệnh phát triển văn hóa trong tiến trình toàn cầu hóa.*
- + *Chuẩn bị nhân lực và tạo cơ hội học tập suốt đời.*
- + GD PT là nền tảng, GD ĐH là trung tâm của sự phát triển.
- + GD đồng hành với ICTs.
- + Xây dựng ***XH học tập*** và ***học tập suốt đời*** là nền móng, với 4 trụ cột : ***học để biết, học để làm, học để làm người và học để chung sống.***

ii) Xu thế phát triển GD ĐH thế giới:

Đặc điểm:

Thứ nhất, Sự bùng nổ số ĐH,

Thứ hai, từ tình hoa chuyên sang đại chúng,

Thứ ba, CMKH CN mới: thay đổi các nhìn, thay đổi tư duy (Thuyết Tương đối, lượng tử, nguyên lý bất định, tư duy hệ thống, mạng và cách mạng...),

Thứ tư, GD ĐH trở thành tổ chức trung tâm của sự phát triển của XH. Xu thế của GDDH: đại chúng hóa, thị trường hóa, đa dạng hóa, và quốc tế hóa.

iii) Phương châm cải cách giáo dục của một số nước [30] :

+ Xu thế chung : Đầu tư cho GD là đầu tư cho phát triển, phát triển GD ĐT là tiền đề của phát triển KT-XH

+ Phương châm mà Tổ chức xác định kĩ năng thế kỉ 21 đưa ra là : *Giáo dục hướng đến cá nhân trong môi trường lành mạnh.*

+ Phương châm cải cách GD hiện nay của CH Pháp là : *Quay về cái cơ bản* [22].

+ Phương châm trong lời kêu gọi của Ủy ban bao gồm: Association of American Colleges(AAC), National Institute of Education(NIE) và National Endowment for the Humanities(NEH)) (Hoa Kỳ) gửi tất cả các giáo viên và các trường PT ở Hoa Kỳ là : *Hãy quay về cái cơ bản để thích ứng*[23].

+ Phương châm mới của giáo dục Singapore : *Nền tảng vững chắc, học vấn tương lai* [45].

2.2.2. Đổi mới căn bản và toàn diện GD&ĐT theo hướng CH, HĐH. DCH, XHH và HNQT:

(i) Đổi mới về tư tưởng giáo dục (trước hết là nhận thức về sứ mạng và mục tiêu giáo dục...).

(ii) Đổi mới về cơ cấu HTGD (cấp học, mối liên hệ giữa các cấp học, các loại trường...).

(iii) Đổi mới về nội dung và phương pháp giáo dục (chương trình, giáo trình, sách giáo khoa ...).

(iv) Đổi mới về công tác đào tạo, sử dụng, đãi ngộ đội ngũ nhà giáo.

(v) Đổi mới về huy động nguồn lực để phát triển giáo dục.

(vi) Đổi mới về khung khổ pháp lý cho việc tổ chức và hoạt động của HTGD.

(vii) Đổi mới về công tác quản lý giáo dục (QLGD). [38]

Ngào các quan điểm phát triển GD trong lịch sử hình thành nền giáo dục cách mạng như "Giáo dục là quốc sách hàng đầu", "Đầu tư cho giáo dục là đầu tư cho phát triển"; " Học đi đôi với hành, lý luận đi đôi với thực tiễn".... , với tất cả những thành tựu và các tồn tại hạn chế, trong bối cảnh hiện nay cần nhấn mạnh hai quan điểm quan trọng :

- *Cần chuyển một nền giáo dục truyền thụ theo nội dung là chính sang một nền giáo dục lấy việc tạo sự chủ động tư tin của người học làm tâm điểm.*

- *Chuyển từ GD&ĐT theo truyền thông sang tạo dựng cách học suốt đời và xây dựng XH học tập.*

2.3 Quản lý giáo dục và xu hướng đổi mới quản lý giáo dục

2.3.1. Cơ chế thị trường định hướng XHCN ở Việt Nam và tác động đối với giáo dục và quản lý giáo dục

a) Cơ chế thị trường định hướng XHCN

Đại hội VI của ĐCS Việt Nam đề ra: Đổi mới cơ chế vận hành phát triển kinh tế nước ta từ hành chính tập trung sang cơ chế thị trường định hướng XHCN, điều đó có nghĩa là :

+ Từng bước loại bỏ rào cản hành chính quan liêu có nghĩa là chấp nhận việc giao quyền tự chủ cho các đơn vị cả cá nhân của công dân trong khuôn khổ của pháp luật.

+ Xóa bỏ tập trung có nghĩa là chấp nhận phi tập trung và quy luật cung cầu của thị trường.

+ Định hướng XHCN về cơ bản có nghĩa là thực hiện lý tưởng của một xã hội công bằng, dân chủ, văn minh.

Như vậy về cơ bản, *cơ chế thị trường định hướng XHCN có nghĩa là " Phát triển KTXH theo cơ chế phi tập trung, phân công phân cấp hợp lý, giao quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm cho cơ, sở xây dựng một xã hội dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng dân chủ và văn minh".*

Sự khác nhau của việc vận hành HTGD giữa cơ chế kế hoạch hóa tập trung và cơ chế thị trường từ góc độ QLGD [38]:

(i) HTGD trong nền kinh tế theo cơ chế kế hoạch hóa tập trung	(ii) HTGD trong nền kinh tế theo cơ chế thị trường
Nhà nước độc quyền tổ chức, điều hành	Nhà nước chịu trách nhiệm chính, xã hội dân sự tham gia
Quản lý tập trung. Quyền tự chủ của nhà trường rất hẹp, nhà trường chỉ chịu trách nhiệm giải trình với cấp trên	Quản lý phi tập trung. Quyền tự chủ của nhà trường được mở rộng, nhà trường có trách nhiệm giải trình với cấp trên và xã hội
Tính đơn nhất đóng vai trò chủ đạo. Giải pháp thiên về một phương án. Thống nhất đồng nhất với duy nhất. Nhu cầu	Tính đa dạng đóng vai trò chủ đạo. Giải pháp thiên về nhiều phương án.

lựa chọn không được tính đến khi giải quyết vấn đề.	Thống nhất không có nghĩa là duy nhất. Nhu cầu lựa chọn là một nguyên tắc khi giải quyết vấn đề.
---	--

b) Dịch vụ giáo dục mang tính phúc lợi hay mang tính thị trường?

QL NN về GD, về cơ bản là sự tương tác ba bên : Nhà nước, Nhà trường và Thị trường.

i) Các điểm mạnh của cơ chế thị trường dưới góc độ QL :

- Bộ máy, tổ chức gọn nhẹ,
- Trách nhiệm rõ ràng,
- Chủ động và thích ứng nhanh,
- Gắn bó với thực tiễn,
- Dễ liên kết giữa các tổ chức các bộ phận,
- Dễ công khai,
- Nhờ tiêu chí coi trọng khách hàng nên dễ lấy ý kiến phản hồi của công chúng để điều chỉnh.

ii) Dịch vụ GD mang tính thị trường hay phúc lợi

- Nhu cầu học tập là nhu cầu cơ bản, thiết yếu của mọi người, bản chất của GD là nhân văn, bất kì một đất nước nào muốn xây dựng một nền GD tiên bộ thì cũng đều mong muốn xây dựng quỹ an sinh lớn để bảo đảm tính phúc lợi trong cung cấp dịch vụ GD cho nhân dân. Quỹ an sinh có được chủ yếu từ thuế, KT khó khăn, QL yếu kém, thuế không thu đủ làm sao đáp ứng đủ nhu cầu học tập của nhân dân?

- Cơ chế thị trường bên cạnh những chỗ mạnh vẫn tồn tại những khiếm khuyết cơ bản tồn tại phổ biến ở các quốc gia (độc quyền, bất đối xứng thông tin, tác động ngoại biên, dịch vụ công không có người lo)[47], bởi vậy dịch vụ GD không thể hoàn toàn mang tính thị trường.

Coi là dịch vụ GD là phúc lợi thì ngân sách không kham nổi, thị trường thì còn những khiếm khuyết không khắc phục được, bởi vậy :

- GD phổ cập, GD cơ sở cần được bao cấp.
- GD nghề, GD ĐH thực hiện chia sẻ chi phí theo các ngành nghề, vùng miền và đối tượng hưởng thụ GD.

2.4 Quản lý giáo dục trong nền kinh tế thị trường

2.4.1. Quản lý công, công vụ trong nền kinh tế thị trường - kinh nghiệm của một số quốc gia:

a) Quản lý công ở các nền kinh tế chuyển đổi Trung Đông Âu [25]

Sự phức tạp đa dạng đến mức căng thẳng là đặc điểm của quản lý công ở các nước có nền kinh tế chuyển đổi thể hiện qua các cuộc khảo sát, thảo luận về cải cách hành chính ở Trung và Đông Âu.

Các kết quả nghiên cứu khảo sát đã phát hiện ra rằng không thể tiến hành giải quyết các bất đồng mà không có một tích hợp trong khuôn khổ cho phép với những câu hỏi tương tự của những người ủng hộ quản lý hành chính công mới và ý kiến vin vào thực tế điều hành quản lý công đang tồn tại. Trong khuôn khổ chung của lý thuyết xã hội với tư tưởng biện chứng, Osborne và Gaebler. Osborne và Gaebler [25] đã tổng kết các nguyên tắc.

i.1. Mười nguyên tắc

Một cách hiểu khái niệm như là quan niệm được chấp nhận khá rộng rãi ở châu Âu về Quản lý công (EPM). Sau đó cần nghiên cứu (NC) lý thuyết xã hội áp dụng chung cho bộ máy quan liêu, nhà nước, và hành chính hiện nay bao gồm các nguyên tắc cho là phổ quát mà chúng có thể được áp dụng phù hợp cho quản lý công. Quản lý công (QLC) được định nghĩa là một tập hợp các nguyên tắc hoạt động đưa ra bởi Osborne và Gaebler. Osborne và Gaebler đã xác định mười nguyên tắc đại diện cho một hoạt động theo nghĩa của QLC.

- *Nguyên tắc đầu tiên*, Chính phủ có trách nhiệm "chỉ đạo" cung cấp các dịch vụ công trong giải quyết các vấn đề công cộng. Như vậy, nó phản ánh một quan niệm rằng

Chính phủ không nhất thiết phải được trực tiếp tham gia vào việc cung cấp các dịch vụ công cộng.

- *Nguyên tắc thứ hai*, Chính phủ phải "thuộc sở hữu cộng đồng" và vai trò của Chính phủ là trao quyền cho công dân và cộng đồng để thực hiện quyền tự quản. Quan niệm này ngược lại với quan niệm rằng các công dân chỉ là người nhận các dịch vụ công và không cần tham gia vào quá trình quyết định những gì liên quan đến các dịch vụ công.

- *Nguyên tắc thứ ba*, Cạnh tranh được xem như động lực tốt, thông qua cạnh tranh, những ý tưởng tốt nhất và hiệu quả nhất cho dịch vụ "giao hàng" có thể xuất hiện. Cạnh tranh có thể tạo được các dữ kiện mới, được trao quyền cho công dân và người nhận để tạo ra những cách thức mới và tốt hơn đối với công việc cung cấp dịch vụ công cộng. Đôi khi sự cạnh tranh có nghĩa là các đơn vị khác nhau, công cộng và tư nhân đang cạnh tranh để giành quyền được cung cấp một dịch vụ công cộng. Nó cũng có nghĩa là bộ phận trong chính phủ phải cạnh tranh do các nguồn lực công hạn chế, cộng đồng phải cạnh tranh với nhau để cung cấp những ý tưởng mới và độc đáo, và nhân viên phải cạnh tranh với nhau trong việc cung cấp các dịch vụ mà họ có trách nhiệm.

- *Nguyên tắc thứ tư*, dựa trên quan niệm rằng Chính phủ nên được thúc đẩy bởi nhiệm vụ chính của mình. Quá trình quản lý (QL) thường xuyên, kết quả hoạt động của chính phủ khi thực thi các quy tắc có thể có hoặc không có liên quan đến các trường hợp cụ thể, nên được quan tâm xuất phát từ mục đích, từ đó tạo ra các dữ kiện hoạt động của mình, không phải chỉ cần các quy tắc được xây dựng xung quanh cơ quan mà còn là yêu cầu của cộng đồng.

- *Nguyên tắc thứ năm*, là các cơ quan công cộng nên được đánh giá dựa trên các kết quả mà họ tạo ra. Quy trình tổ chức như chu trình ngân sách cần được hướng dẫn đánh giá chi phí và lợi ích của kết quả đầu ra của các đơn vị và không phân bổ theo số nhân viên, không gian, nguồn tài nguyên và các đơn vị.

- *Nguyên tắc thứ sáu*, liên quan đến việc xem xét công dân, người tiêu dùng hàng hóa công cộng là khách hàng. Khái niệm khách hàng được xác định trên giá trị của sự lựa chọn. Khách hàng nên có quyền lựa chọn theo phương pháp tiếp cận cạnh tranh và sự khác biệt có thể được thực hiện để cung cấp dịch vụ.

- *Một nguyên tắc thứ bảy*, là dựa trên quan niệm rằng cơ quan (quan liêu) tìm kiếm sự phân bổ các nguồn lực bằng cách chứng minh giá trị về lợi ích công cộng họ tạo ra bởi "sự đầu tư". Các quan chức được bầu sẽ phải làm trong một cơ quan cụ thể, quan điểm này cũng cho rằng các đơn vị trong cơ quan cạnh tranh với nhau bằng cách "thuê, bán, trao đổi" các quan chức được bầu nhiều hơn dựa vào năng lực.

- *Nguyên tắc thứ tám*, liên quan đến mong muốn định hướng các cơ quan công chúng đối với việc ngăn chặn thay vì chữa trị các căn bệnh liên quan đến các vấn đề công cộng. Mặc dù nguyên tắc này đã được xem như là một sự phê phán tính quan liêu nói chung, nó không phải chỉ ám chỉ đến phân chia nguồn vốn liên quan đến QLC.

- *Nguyên tắc thứ chín* là tối đa hóa sự tham gia lớn nhất có thể của người dân và các tổ chức trong quá trình ra quyết định. Trong ý nghĩa này, nó là liệu pháp chống quan liêu. Nó cũng chống độc quyền, trong đó cách cung cấp dịch vụ công cụ thể được coi là một chức năng của các cộng đồng địa phương, của những người tham gia quyết định dịch vụ công sẽ được phân phối như thế nào.

- *Nguyên tắc thứ mười*, liên quan để tận dụng lực lượng thị trường và thị trường sử dụng dịch vụ dựa trên chiến lược trong việc cung cấp hàng hóa công cộng.

i.2.Các yếu tố cốt lõi

Mười nguyên tắc này đã hình thành một kế hoạch thực hiện (Osborne và Miller và Dunn, 2006; Plastrik, 2004)[19], có năm yếu tố quan trọng có tầm quan trọng đặc biệt. Các yếu tố đó là:

i) *Cốt lõi*: Tạo ra sự rõ ràng của mục tiêu cốt lõi nhằm cho phép các tổ chức tập trung vào trọng điểm sẽ đạt được kết quả.

ii) *Kết quả*: Kết nối kết quả các hành động của các tổ chức, cá nhân và tập thể để những hành động có ý nghĩa tác động đến công cộng.

iii) *Khách hàng*: Tập trung vào khách hàng để nhận ra rằng mục đích của dịch vụ công là giao hàng một cách tốt nhất cho mỗi người và cho công chúng.

iv) *Kiểm soát*: Thay đổi hình thức kiểm soát của cấp trên hoặc của trung tâm để trao quyền cho cá nhân, tổ chức và cộng đồng để giải quyết vấn đề công cộng.

v) *Văn hóa*: Thay đổi văn hóa tổ chức của các cơ quan công cộng bằng cách "thay đổi thói quen, chạm vào trái tim, và chiến thắng trong tâm trí" của cán bộ, công chức.

Các yếu tố cốt lõi trong kế hoạch hành động sẽ giúp đạt được kết quả mong muốn trong QLC. "Sự rõ ràng của mục tiêu" là nỗ lực mà tổ chức công chức phải trải nghiệm để giao tiếp với các bên liên quan, các nhân viên chịu ảnh hưởng, và đó là tính công cộng về tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu chiến lược, kết quả, và phù hợp. Việc mở cửa thông tin liên lạc và minh bạch của tổ chức, công chức phục vụ mục đích công cộng là mục đích chính.

Các công cụ để thực hiện nhiệm vụ này bao gồm:

- Chiến lược quản lý,
- Hệ thống ngân sách thực hiện,
- Phân tích đánh giá chính sách, chương trình thông tin phản hồi và cơ chế, phân công và giám sát công chức và những người thực hiện.

Quản lý công mới mong muốn kết quả đối với các quan chức QLC là "chỉ đạo" các tổ chức, chứ không phải "chèo thuyền". Nó cũng thách thức quan niệm của một biểu đồ tổ chức truyền thống đó là thứ bậc kim tự tháp, nơi các nhà quản lý ở đầu và các công nhân ở phía dưới. Nó lần lượt là kim tự tháp lộn ngược xuống và nhận ra rằng những người lao động (những người thực sự cung cấp những lợi ích chung) là các thành viên quan trọng nhất của tổ chức và cần được ở đầu trang. Các vai trò của quản lý là để hỗ trợ đầu mối của tổ chức.

Việc kết nối kết quả hành động của chúng ta dường như quá rõ ràng. Tuy nhiên các quan chức, công chức, cơ quan hành chính, tập thể, và cộng đồng có các hoạt động trong lĩnh vực QLC cần dự đoán về kết quả (hậu quả) kết hợp với hành động của họ. Đó là mong muốn rằng tất cả các hành động có kết quả tích cực. Nếu hoạt động không có hiệu quả, sẽ phải yêu cầu thực hiện lại từ đầu. Nếu có hậu quả tiêu cực, sẽ phải yêu cầu những nơi tạo ra những hậu quả đó sẽ chịu trách nhiệm. Hoạt động công cộng có thể được đánh giá, được thừa nhận khi có kết quả tích cực và bị phạt khi họ tạo ra hậu quả tiêu cực.

b) Quản lý công: Bài học của Trung Quốc, Hàn quốc và Singapore [14]

i. Trung Quốc

- *Về cải cách hành chính*, từ 1978, Trung Quốc thực hiện cải cách hành chính (CCHC) đáng chú ý nhất là 3 giai đoạn:

- 1995-1998: Trọng tâm là cơ cấu lại doanh nghiệp nhà nước; điều chỉnh chức năng quản lý của bộ máy hành chính nhà nước với doanh nghiệp.

- 1998-2002: Cải cách bộ máy hành chính nhà nước (HCNN) các cấp trên quy mô lớn, gắn đổi mới phương thức lãnh đạo của Đảng, các cơ quan lập pháp và tư pháp, cơ cấu lại Chính phủ thích ứng với quá trình hội nhập (giảm 50% biên chế).

- Giai đoạn 2003 trở đi đưa cải cách đi vào chiều sâu: biến từ chính quyền cái gì cũng làm sang chính quyền quản lý bằng pháp luật và chỉ làm chức năng quản lý hành chính nhà nước:

i1) Triệt để tách chức năng quản lý hành chính của cơ quan công quyền với quản lý của các doanh nghiệp nhà nước.

i2) Đổi mới cơ chế điều tiết vĩ mô; thành lập Ủy ban cải cách và phát triển thay cho Ủy ban kế hoạch phát triển.

i3) Đẩy mạnh chương trình tin học hoá, xây dựng chính phủ điện tử.

i4) Xác định lại sự phân công và cơ cấu tổ chức, biên chế, giảm thiểu nội dung quản lý nhà nước, thu gọn bộ máy quản lý hành chính.

Về cải cách cơ cấu bộ máy hành chính.

Phương châm đổi mới chức năng quản lý nhà nước của Chính phủ được xác định là "quản lý vĩ mô, giám sát thị trường, quản lý xã hội và dịch vụ công)" (macro-management, market oversight, social management and public services). Các lĩnh vực còn lại thực hiện phân cấp mạnh.

Về cải cách công vụ và công chức

Quản lý công chức của Trung Quốc thực hiện theo Luật Công chức (khái niệm công chức ở Trung Quốc chỉ bao gồm những người hoạt động trong bộ máy hành chính của chính quyền các cấp).

Các cải cách chủ yếu đã và đang tiến hành gồm:

- Áp dụng rộng rãi hình thức thi tuyển công chức, 97% công chức được tuyển dụng vào bộ máy hành chính qua thi tuyển với các nguyên tắc là công khai, bình đẳng, cạnh tranh và tự do, được nhân dân và bản thân công chức đồng tình. Biện pháp hiệu quả nhất là đưa yếu tố "cạnh tranh" vào việc lựa chọn cán bộ quản lý. Khi cần bổ sung một chức danh quản lý nào đó thì thực hiện việc đề cử công khai và tổ chức thi tuyển. Theo đánh giá, đây là biện pháp áp dụng yếu tố thị trường để cải cách cơ cấu đội ngũ cán bộ công chức. Đối với viên chức chuyên môn (giáo viên, bác sĩ, kỹ sư...) bỏ chế độ tuyển dụng theo nguyên tắc chỉ định, thay bằng đánh giá, nhận xét tiêu chuẩn, tư cách, còn các đơn vị sử dụng tự quyết định việc tuyển dụng thông qua chế độ hợp đồng. Đánh giá, phân loại cán bộ công chức nghiêm ngặt để từng bước loại bớt người không đủ tiêu chuẩn ra khỏi bộ máy được coi là biện pháp tinh giản biên chế có hiệu quả. Việc phân loại, đánh giá được tiến hành hàng năm và phân ra 3 loại: xuất sắc, hoàn thành công việc và không hoàn thành công việc. Công chức bị xếp loại 3 bị cho thôi việc.

- Thay chế độ tuyển dụng suốt đời bằng chế độ hợp đồng có thời hạn.

- Đổi mới phương thức đào tạo, bồi dưỡng để khai thác phát triển nguồn nhân lực cho bộ máy hành chính. Nội dung và chương trình đào tạo, bồi dưỡng được phân thành 3 loại:

+ Đào tạo để nhận nhiệm vụ cho những đối tượng chuẩn bị đi làm ở cơ quan nhà nước.

+ Đào tạo cho những người đang công tác trong cơ quan nhà nước, chuẩn bị được đề bạt vào vị trí quản lý.

+ Bồi dưỡng các chức danh chuyên môn.

Hiện nay 17 trường Đại học ở Trung Quốc có chức năng đào tạo, bồi dưỡng công chức cho Chính phủ.

Học viện Hành chính Trung ương Bắc Kinh là đơn vị sự nghiệp trực thuộc Quốc vụ viện, do 1 Ủy viên Quốc vụ viện đứng đầu, có biên chế trên 300 người. Chức năng chính là đào tạo, bồi dưỡng cho cán bộ đương chức ở cấp bộ, cấp tỉnh, thành phố theo chức danh cụ thể, không đào tạo đại học. Bình quân mỗi năm đào tạo cho khoảng 2-3 ngàn người. Cấp tỉnh cũng có Học viện. Đối tượng đào tạo là cán bộ trẻ, mới được tuyển dụng (thời gian dài nhất 2 năm) và cán bộ quản lý từ cấp sở đến Phó tỉnh trưởng (thông thường

là bồi dưỡng chuyên đề, thời gian chừng 20 ngày/năm). Hàng năm, Chính phủ cấp kinh phí cho các Học viện khoảng 60%, số còn lại các Học viện tự thu xếp từ các nguồn khác. Chương trình và nội dung đào tạo có sự thống nhất giữa các Bộ Nhân sự và Ban Tổ chức Trung ương.

Biện pháp tinh giản biên chế quan trọng nhất là sắp xếp lại các đơn vị sự nghiệp; chuyển một bộ phận lớn các đơn vị sự nghiệp công thành doanh nghiệp để xoá bỏ chế độ bao cấp. Ví dụ ở Thượng Hải, trong một thời gian ngắn đã chuyển 144 đơn vị sự nghiệp thành 354 doanh nghiệp độc lập, giảm được 15% biên chế. Thành phố chi trợ cấp cho các bệnh viện chừng 3-4% kinh phí, còn lại là tự trang trải. Đối với các trường đại học, khoảng 40% kinh phí do Nhà nước cấp, còn lại 60% tự trang trải. Nhà nước có chế độ ưu đãi đối với người về hưu sớm, thông qua chế độ bảo hiểm và đãi ngộ về thu nhập.

Số công chức của Trung Quốc khoảng 5 triệu người (61% tốt nghiệp đại học).

ii. Hàn Quốc

Nền kinh tế Hàn Quốc đã có những tiến bộ phi thường, từ một quốc gia kém phát triển trong những năm 1960 với GNP bình quân đầu người chỉ 80 đô la Mỹ vươn lên trở thành một trong 10 sức mạnh kinh tế lớn nhất cuối thập kỷ 90. Tuy nhiên, bên cạnh đó, cuộc khủng hoảng tài chính 1997 đã làm nổi bật sự yếu kém, Chính phủ đã nhận ra rằng khủng hoảng là kết quả của những yếu kém, thái độ “NATO” (No Action, Talk Only – không hành động, chỉ nói suông). CP đã lập nên một chương trình cải cách với 4 lĩnh vực chính: *hợp tác, tài chính, lao động và khu vực công*. Xóa bỏ triệt để việc nuôi dưỡng cơ chế thị trường được che chắn bằng ô dù của Chính phủ. *Quá lớn dễ thất bại* là cảnh báo tốt nhất cho các công ty mới, để đảm bảo sự tồn tại. Khu vực tài chính đã quá thoải mái với cách thức quản lý của nhà nước, khăng khăng thiển cận giữ thái độ tập thể, không tổ chức đối thoại để giải quyết xung đột. Khu QL công bị phê phán là đã tạo điều kiện để khủng hoảng xảy ra. Hàng thập kỷ của những phát triển do Chính phủ chi phối gây sự tự mãn của cán bộ công chức, giữ một văn hoá làm việc quá nhấn mạnh đến *quyền lãnh đạo và các quy tắc*. Chức năng QLC dựa vào đường lối cứng nhắc và quyền lãnh đạo, đặc biệt trong dự toán ngân sách, nhân sự, và hệ thống cấp bậc. Hàn Quốc từng được coi là "Nhà nước quá nhiều". Mặc dù chúng đã có hiệu lực phát triển cao trong quá khứ, nhưng lại là trở ngại trong một kỷ nguyên toàn cầu hoá và công nghệ thông tin.

Vai trò quan trọng của khu vực công là cung cấp những dịch vụ cần thiết cho người dân và cho phép thị trường kinh tế hoạt động trôi chảy. Vai trò này bao gồm quản lý hiệu quả những cơ sở hạ tầng của xã hội. Vì thế xem xét lại toàn bộ những cơ cấu có chi phí cao mà hiệu quả thấp trong khu vực công trở thành một yêu cầu bức thiết để loại bỏ.

Không chỉ Hàn Quốc nhận ra rằng cải cách trong nước phải phù hợp với những thay đổi toàn cầu, những năm 80 các nước phát triển bắt đầu những nỗ lực nghiêm túc để tăng cường tính hiệu lực hiệu quả trong khu vực công, trọng tâm là xác định và thu hẹp phạm vi hoạt động và đưa ra những nguyên tắc cạnh tranh khách quan. “Quản lý công mới” và trở thành một xu hướng quốc tế, lan rộng sang nhiều quốc gia khác. *Các quốc gia cung cấp dịch vụ hành chính và dịch vụ công chất lượng kém sẽ bị suy tàn.*

Có thể coi cuộc khủng hoảng tài chính là một cơ hội tuyệt vời để Hàn Quốc nghiêm khắc nhìn lại những vấn đề về cơ cấu của tất cả các khu vực và vấn đề QLC.

Hàn Quốc xác định: Hoàn thiện và thúc đẩy cơ chế thị trường luôn là trọng tâm của chương trình cải cách trong bốn lĩnh vực doanh nghiệp, tài chính, lao động và dịch vụ công. Cải cách khu vực công theo phương hướng:

+ Xây dựng một chính phủ có sức cạnh tranh, có năng suất cao bằng cách tinh giản bộ máy, mở rộng phạm vi các hoạt động, áp dụng các nguyên tắc cạnh tranh và chất lượng hoạt động của các lĩnh vực QLC.

+ Các nghiên cứu tập trung vào mô hình "Quản lý công mới", là xu hướng chủ đạo.

+ Cách tiếp cận của Hàn Quốc tương tự các nước khác là cố gắng cải cách thể chế QL của mình, tái cơ cấu để tinh gọn tổ chức và nhân lực; đổi mới cơ chế hoạt động nhằm tăng sức cạnh tranh và hiệu lực; phân cấp và tăng cường tính tự chủ tự chịu trách nhiệm thông qua phân quyền.

+ Các đặc trưng vốn có khác của mô hình "Quản lý công mới" bao gồm đa dạng hóa cung cấp dịch vụ công, tận dụng công nghệ thông tin (CNTT), xây dựng hệ thống hoạt động theo chất lượng theo định hướng phục vụ khách hàng.

Một "chính phủ gọn nhẹ" dẫn tới việc cần những nỗ lực lớn quy định lại chức năng và vai trò của cơ quan QLC. Phải chăng có những chỗ sự phát triển của khu vực công đã lấn sân của khu vực tư và làm giảm hiệu lực chung của toàn xã hội. Do đó, giảm biên chế

và áp dụng chính sách thị trường là để nhằm giảm bớt ảnh hưởng tập trung của khu vực công.

Một "chính phủ hiệu lực" là một chính phủ có sức cạnh tranh và năng suất lao động cao bằng cách áp dụng các nguyên tắc trong cạnh tranh và chất lượng hoạt động của các cơ quan công quyền, nói cách khác là đưa chính phủ thoát ra khỏi phương thức quản lý tập trung và cứng nhắc để chuyển sang hoạt động theo phương pháp dựa trên chất lượng thực thi công vụ và hướng tới kết quả, loại bỏ sự kém hiệu lực của khu vực công.

Một "chính phủ phục vụ tốt hơn" với mục tiêu chính là xây dựng một nền hành chính công trên nền tảng của sự tôn trọng và quan tâm tới người dân. Tăng cường chất lượng phục vụ, giành lại sự tin tưởng của những người hưởng lợi từ các dịch vụ công là mục đích đích thực của cuộc cải cách khu vực công thay vì tiến hành công việc theo cách thức có lợi nhất cho các cơ quan hành chính hoặc công chức.

Một đặc điểm nổi bật của cuộc cải cách khu vực công do chính phủ Hàn Quốc tiến hành là trên thực tế là một tổ chức độc lập của Chính phủ không dựa vào báo cáo các đề xuất cải cách của các bộ. Phương pháp này khiến cho việc thực hiện các cải cách trên thực tế phụ thuộc vào các Bộ được lợi.

Cách làm :

- *Cải cách từ trên xuống trong nửa giai đoạn đầu, cải cách mang tính tự chủ trong nửa giai đoạn sau.*

- *Nền tảng cho công tác cải cách hiệu quả:*

i) *Xây dựng một hệ thống đánh giá, thường xuyên đưa ra ý kiến phản hồi cải cách hàng quý.*

ii) *Kết hợp giữa cải cách và lập kế hoạch ngân sách, biện pháp "có thưởng, có phạt" (củ cà rốt và cây gậy) là không thể thiếu.*

Nhờ thực hiện biện pháp này, 99% các nhiệm vụ cải cách đặt ra để hoàn thành trong năm 2000 đã được hoàn tất, và 95% các kế hoạch cải cách tự nguyện trong năm 2001 đã được hoàn thành. Đặc biệt là nhiệm vụ cải cách chế độ trả lương lũy tiến sau khi hoàn tất hợp đồng đã được hoàn thành ở tất cả các cơ quan nhà nước mặc dù gặp phải sự chống đối của công đoàn lao động.

iii) *Phối hợp với Ủy ban Quốc gia về Kiểm toán và Thanh tra.*

iii. Singapore

Cải cách hành chính ở Singapore được đặt ra khá sớm từ đầu những năm 70. Giữa những năm 80 đề ra phong trào "hướng tới sự thay đổi", trọng tâm là kiến nghị các giải pháp về đổi mới cơ chế quản lý để thích ứng với sự thay đổi. Năm 1991, Chính phủ có chương trình cải cách công vụ có tên là "Nền công vụ thế kỷ 21".

Mục tiêu của chương trình là xây dựng nền công vụ có hiệu quả, hiệu lực. Công chức nêu cao tinh thần liêm chính, tận tụy và có chất lượng dịch vụ cao. Nội dung chương trình gồm 2 bộ phận:

- Nâng cao chất lượng công vụ gắn với hợp lý hoá tổ chức bộ máy,
- Xây dựng và phát triển chính phủ điện tử.

i) Về cải cách công vụ

Với khẩu hiệu "Kịp thời cho tương lai", ba vấn đề có tính chiến lược đòi hỏi phải được thấu suốt về mặt nhận thức là:

- Coi sự thay đổi là cơ hội, chứ không chỉ là thách thức;
- Chấp nhận thay đổi và chủ động chuẩn bị phương án, giải pháp phù hợp để thích ứng với sự thay đổi và hội nhập quốc tế;
- Thực hiện sự thay đổi thông qua hành động nhanh chóng, kịp thời.

Trên tinh thần đó, nội dung ưu tiên được xác định gồm: đầu tư cho việc đào tạo đội ngũ công chức; đổi mới tổ chức gắn với tạo cơ chế quản lý phù hợp; nâng cao chất lượng dịch vụ công để làm hài lòng khách hàng (nhân dân).

Để thực hiện mục tiêu đề ra, Chính phủ Singapore đã có các biện pháp:

Thứ nhất, áp dụng quy chuẩn ISO 9000 trong bộ máy hành chính,

Thứ hai, khuyến khích sự sáng tạo, đưa tinh thần "doanh nghiệp" vào hoạt động của bộ máy hành chính lấy hiệu quả làm thước đo; cải cách triệt để các thủ tục hành chính, chuyển từ *bắt buộc, can thiệp* sang *khuyến khích, hỗ trợ*.

Thứ ba, đề ra chương trình xoá bỏ tác phong làm việc quan liêu, nhiều tầng nấc của bộ máy hành chính với tên gọi "Zero-In-Process". Mục tiêu đề ra là việc gì cũng phải

có cơ quan chịu trách nhiệm, các sáng kiến và đề xuất của dân liên quan đến hoạt động của các cơ quan hành chính, của công chức phải được xem xét xử lý nhanh.

Thứ tư, thường xuyên rà soát loại bỏ những quy định lỗi thời không còn phù hợp. Để làm việc này, một Ban rà soát văn bản đã được thành lập với thành phần là 5 Tổng Thư ký của các bộ; cứ 5 năm tiến hành tổng rà soát một lần.

Về đổi mới công tác đào tạo công chức

Singapore đặc biệt chú trọng đầu tư cho đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ công chức, coi đó là giải pháp cơ bản nhất để xây dựng nền công vụ có hiệu quả.

Theo quy định, mỗi cán bộ công chức phải được bồi dưỡng 100 giờ/năm; Mỗi công chức phải tự đề ra chương trình học tập, trong đó có việc sử dụng 100 giờ học theo qui định, tối thiểu phải bảo đảm 60% thời lượng phục vụ công việc trong cương vị hiện tại, 40% cho công việc tương lai. Để khuyến khích việc tự đào tạo, Chính phủ quy định hỗ trợ 50% chi phí cho người tự học để phục vụ cho công việc đang đảm trách.

Các hình thức đào tạo, bồi dưỡng công chức được áp dụng là: đào tạo ban đầu (cơ bản), đào tạo nâng cao, đào tạo mở rộng và đào tạo bổ sung.

Trường Công vụ Singapore thành lập năm 1971. Từ năm 2001 là đơn vị tự chủ của Ban Công vụ trực thuộc Văn phòng Thủ tướng nhưng không có tài trợ từ phía Chính phủ. Các bộ tự quyết định việc chọn nơi đào tạo công chức, không nhất thiết phải gửi vào trường công vụ.

Về việc xây dựng và phát triển Chính phủ điện tử

Chương trình Chính phủ điện tử ở Singapore được phát động rất sớm (1983), bắt đầu từ chủ trương số hoá hoạt động công vụ. Từ những năm 90, Chính phủ coi áp dụng công nghệ thông tin không chỉ là công cụ thúc đẩy hoạt động mà còn là cơ hội để nâng cao chất lượng cung cấp dịch vụ, năm 2000 đã thực hiện các nhiệm vụ chủ yếu là:

Phát triển cơ sở hạ tầng kỹ thuật công nghệ thông tin, đào tạo đội ngũ công chức về khả năng áp dụng công nghệ công mới và cung cấp dịch vụ công thông qua Internet. Hầu hết thông tin về hoạt động của Chính phủ đã được cung cấp trên mạng. Hàng tháng số lượng giao dịch của dân với chính quyền được thực hiện qua mạng đạt khoảng 14,4 triệu lượt (dân số 4,5 triệu). Khoảng 1.600 loại dịch vụ công trong xã hội được tiến hành qua mạng.

Chương trình hành động thứ 2 (2003-2006) đề ra 3 nhiệm vụ trọng tâm là:

- Kết nối mạng, cung cấp thông tin đầy đủ, công khai, minh bạch;
- Nâng cao chất lượng các dịch vụ được cung cấp trên mạng;
- Mỗi công dân được trực tiếp giao dịch Chính phủ thông qua mạng.

Chính phủ Singapore sớm hoàn thiện mô hình "chính phủ di động". Với 4,5 triệu dân, nhưng trên 3 triệu người sử dụng điện thoại di động, vì vậy, bằng công nghệ thông tin, cơ quan nhà nước và công chức có thể giải quyết công việc của dân qua điện thoại di động trong mọi thời điểm. Singapore đứng ở nhóm dẫn đầu về tốc độ phát triển chính phủ điện tử và đang bước sang "phát triển công dân điện tử".

Có 3 bài học kinh nghiệm được rút ra là: a) Có chiến lược quốc gia tốt, xác định lộ trình cụ thể cho từng ngành, từng lĩnh vực, từng giai đoạn; b) Có cơ quan chuyên môn mạnh giúp chính phủ quản lý quá trình phát triển; và c) Chú trọng đào tạo nguồn nhân lực.

c) Các điểm chung của các quốc gia trong xây dựng mô hình quản lý công mới mới

Từ nền hành chính truyền thống sang quản lý công mới (hành chính hiện đại), qua quá trình cải cách hành chính, công vụ và công chức ở một số quốc gia có thể nhận thấy trình độ phát triển, lịch sử, kinh tế xã hội (KTXH) có thể khác nhau nhưng cải cách hành chính (CCHC) và QLC có các điểm chung khá giống nhau:

i) Chính phủ phải đổi mới với hàng loạt vấn đề mới về kinh tế xã hội, văn hóa, giáo dục và đặc biệt là sự phát triển trong cuộc cạnh tranh quốc tế ngày càng gay gắt. Cải cách hành chính, công vụ và công chức là để thích ứng với tình hình mới về phát triển. Những nước chậm đổi mới bộ máy, cơ chế quản lý công và chất lượng công vụ thấp là sự cản trở được đánh giá có mức độ nguy hiểm cao. Quốc gia nào cũng nhấn mạnh cần nhanh chóng khắc phục sự bất cập của bộ máy hành chính, xoá bỏ tình trạng quan liêu, trì trệ, cửa quyền và tham nhũng của công chức nhà nước.

ii) Có sự tương đồng về nội dung cải cách tập trung vào 3 lĩnh vực được ưu tiên:

- + Cải cách thể chế (bao gồm cả thủ tục hành chính),

- + Điều chỉnh chức năng và cơ cấu tổ chức bộ máy hành chính,
- + Nâng cao năng lực CBQL, CC và chất lượng dịch vụ công.

Trên tất cả các lĩnh vực này, mọi nỗ lực cải cách đều hướng vào mục tiêu:

- + Tạo thuận lợi cho hoạt động của cộng đồng, doanh nghiệp và mọi người dân,
- + Cải cách cơ cấu tổ chức gắn với điều chỉnh chức năng của bộ máy hành chính, giảm thiểu sự can thiệp trực tiếp và cấm đoán, thay bằng sự khuyến khích, phối hợp,
- + Hỗ trợ hướng dẫn kịp thời và đúng yêu cầu.

iii) Phân cấp, phân quyền và mở rộng sự tham gia của dân vào việc cung cấp dịch vụ công thông qua việc đẩy mạnh xã hội hoá là những giải pháp quan trọng, có hiệu quả được Chính phủ các nước chú trọng chỉ đạo áp dụng.

iv) Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ công chức được xác định là giải pháp quan trọng hàng đầu để nâng cao hiệu quả, hiệu lực của bộ máy hành chính nhà nước. Chính phủ các nước Trung Quốc, Hàn Quốc và Singapore các nước Trung - Đông Âu đều đặc biệt quan tâm đầu tư về nhân lực và tài chính, coi đó là nguồn lực ưu tiên cho phát triển. Kết hợp đào tạo dài hạn với bồi dưỡng ngắn hạn theo chức danh, vị trí công tác; kết hợp học tập trung tại trường với tự đào tạo bồi dưỡng của cán bộ công chức và viên chức.

iv) Song song với việc thực thi các biện pháp hạn chế tình trạng quan liêu:

- Có chế độ trách nhiệm thật rõ và được quy chế hoá;
- Tăng cường tính công khai minh bạch trong hoạt động của cơ quan hành chính;
- Loại bỏ các quy trình, thủ tục phiền hà, gây ra sự sách nhiễu dân bằng việc sử dụng công nghệ thông tin ở trình độ cao để giải quyết các công việc của dân là kinh nghiệm đáng chú ý và có thể áp dụng.

vi) Hiện đại hoá Chính phủ là một trong những mục tiêu trọng tâm trong Chương trình cải cách của các nước. Thách thức lớn nhất để xây dựng chính phủ điện tử là đào tạo con người, sau đó mới là vấn đề hạ tầng kĩ thuật.

vii) Dù nội dung và quy mô cải cách khác nhau, nhưng trong quá trình cải cách cả các nước đều gặp những thách thức, khó khăn, vướng mắc khá giống nhau. Chẳng hạn:

- + Làm thế nào để tạo ra sự đồng thuận trong nhận thức,
- + Điều chỉnh chức năng, giảm bớt sự can thiệp của cơ quan nhà nước vào hoạt động của dân, của đơn vị sự nghiệp và doanh nghiệp,
- + Khó khăn trong việc tinh giản biên chế, sửa đổi cơ cấu bên trong các bộ, chống tham nhũng, thay đổi cơ cấu và nâng cao trình độ công chức, vấn đề sở hữu và đại diện quyền sở hữu đối với các doanh nghiệp và các đơn vị sự nghiệp nhà nước đang sắp xếp lại và tái cơ cấu.

viii) Điều đặc biệt cần nhấn mạnh là cả Trung- Đông Âu, Trung Quốc, Hàn Quốc và Singapore đều rất chú trọng khâu quản lý, tổ chức triển khai và kiểm soát quá trình cải cách, trong đó 2 khâu quan trọng:

- Tạo ra sự đồng tình, ủng hộ cao về mục tiêu và phương hướng cải cách,
- Có sự chỉ đạo tập trung, quyết liệt của Chính phủ, Tổng thống, Thủ tướng trực tiếp kết hợp với việc thông qua cơ quan chỉ đạo mạnh có thẩm quyền quyết định.

d) Quản lý công mới trong giáo dục và đào tạo

Xây dựng mô hình QL công mới (New Public Management) chính là thực hiện ý tưởng cơ bản: “*Giữ vững các chuẩn mực của quản lý công, khai thác áp dụng các điểm mạnh của cơ chế thị trường*”.

iv.1 Nguyên tắc giữ vững chuẩn mực của quản lý công trong nền kinh tế thị trường

- Nguyên tắc [27]

- + Chính phủ ***chỉ đạo*** cung cấp các dịch vụ và giải quyết các vấn đề công cộng.
- + Vai trò của Chính phủ là ***trao quyền*** cho công dân và cộng đồng
- + ***Cạnh tranh*** được xem là động lực tốt của việc chuyển giao dịch vụ công.
- + Cơ quan công quyền tạo ra hoạt động hiệu quả, phong phú, ***khách quan***.

- + Cơ quan công quyền **được đánh giá** dựa trên các kết quả mà họ tạo ra.
- + Với dịch vụ công, công dân sử dụng dịch vụ công cộng, là **khách hàng** và Khách hàng có **quyền lựa chọn** dịch vụ công **qua** sự cạnh tranh.
- + CQ công quyền "**tìm được**" **sự phân bổ** các nguồn lực bằng cách chứng minh giá trị về hiệu quả lợi ích công cộng sẽ được tạo ra
- + **Ngăn chặn** thay vì chữa trị các bệnh về các vấn đề công cộng.
- + **Tối đa hóa** sự tham gia của dân và các tổ chức khi ra quyết định.
- + **Tận dụng lực lượng thị trường** trong chiến lược trong việc cung cấp hàng hóa công cộng.

- Các chuẩn mực của quản lý hành chính công [7] :

- + *Phân công rành mạch,*
- + *Thiết lập chế độ cấp bậc rõ ràng,*
- + *Xây dựng quy định pháp luật và quy chế quyền và trách nhiệm,*
- + *Xử lý và truyền đạt công việc bằng văn bản,*
- + *Các vị trí phải có năng lực và chuyên môn được đào tạo,*
- + *Nhân viên được tuyển dụng theo tiêu chuẩn,*
- + *Mọi thành viên làm việc theo chức trách với thái độ của chủ nhân.*

iv.2 Khai thác điểm mạnh của cơ chế thị trường

- Bộ máy, tổ chức gọn nhẹ,
- Trách nhiệm rõ ràng,
- Chủ động và thích ứng nhanh,
- Gắn bó với thực tiễn,
- Dễ liên kết giữa các tổ chức các bộ phận,
- Dễ công khai,
- Nhờ tiêu chí coi trọng khách hàng nên dễ lấy ý kiến phản hồi của công chúng để điều chỉnh.

iv.3. Áp dụng vào quản lý giáo dục

Cơ chế thị trường, bên cạnh các khiếm khuyết không khắc phục nổi như : Nảy sinh sự độc quyền; bất đối xứng thông tin; tác động ngoại biên; dịch vụ công ít được quan tâm, có những điểm mạnh cần được khai thác [57] :

- *Phân cấp, giao quyền tự chủ cao hơn cho nhà trường.*
- *Tinh giản bộ máy hành chính.*
- *Chấp nhận cạnh tranh vì chất lượng bằng cách:*
 - + Đa dạng hóa các loại hình cung cấp dịch vụ giáo dục (GD),
 - + Chính sách ưu tiên khách hàng thu hút người học và nguồn lực.
 - + Có hạch toán để gắn chi phí với hiệu quả.
- *Tăng cường quản lý giám sát đảm bảo chất lượng.*
- *Minh bạch hoạt động của Nhà trường và các cơ quan quản lý giáo dục.*

Trong xã hội hiện đại, nước ta cần kiên trì phương châm :

- *Sự cam kết quyết tâm về mặt chính sách của Chính phủ đối với phát triển giáo dục và đào tạo (GD&ĐT).*
- *Sự tham gia của các lực lượng xã hội vào việc phát triển GD&ĐT.*
- *Sự huy động tổng hợp các nguồn lực từ nhà nước và nhân dân cho sự phát triển GD&ĐT.*
- *Sự bình đẳng đối với các đối tượng thụ hưởng giáo dục.*

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, khi đã là thành viên của WTO Việt Nam cần :

- *Xây dựng và hoàn thiện khung pháp lý tiếp nhận giáo dục của các nước khác.*
- *Khung đảm bảo chất lượng và Hệ thống kiểm định chất lượng giáo dục.*
- *Chính sách bảo vệ người học.*

Xác định nguyên tắc bảo đảm chủ quyền giáo dục quốc gia trên cơ sở thực hiện đúng kí kết gia nhập WTO theo phương châm :

- *Bảo đảm nền tảng GD cơ bản vững chắc.*

- Tư duy quốc tế càng nhiều thì hành động dân tộc càng hiệu quả

2.5 Nội dung quản lý nhà nước về giáo dục đào tạo ở Việt Nam trong bối cảnh hiện nay

2.5.1 Cơ chế quản lý giáo dục

a) Các đặc trưng của quản lý nhà nước về giáo dục và đào tạo [56]:

Thứ nhất, Đổi mới tư duy QL: từ mệnh lệnh HC tập trung sang tự chủ trong khuôn khổ pháp luật.

Thứ hai, Đổi mới cơ chế quản lý: từ kế hoạch hoá tập trung sang phân cấp, tự chủ và tự chịu trách nhiệm.

Thứ ba, Chuyển phương thức quản lý: chuyển từ chỉ đạo một chiều sang quan hệ tương tác dọc ngang đa chiều, lấy đơn vị cơ sở (nhà trường) làm hạt nhân trung tâm.

b) Các nguyên tắc:

- + Bảo đảm cam kết của Chính phủ các cấp về chất lượng,
- + Huy động sự tham gia của các lực lượng xã hội trong hoạt động GD,
- + Huy động tổng hợp các nguồn lực từ NN và nhân dân cho phát triển GD,
- + Tạo sự bình đẳng đối với các đối tượng thụ hưởng giáo dục.

c) Các nội dung chủ yếu, 4 chủ đề lớn của "Quản lý nhà nước về giáo dục":

- + Nội dung quản lý nhà nước về giáo dục và cơ quan quản lý nhà nước về giáo dục.
- + Đầu tư cho giáo dục.
- + Hợp tác quốc tế về giáo dục : - XD khung pháp lý tiếp nhận GD qua biên giới ; Chính sách bảo vệ người học; Hệ thống kiểm định CL; Nguyên tắc là phải bảo vệ chủ quyền GD là : Nền tảng GD cơ bản vững chắc & Tư duy quốc tế càng nhiều thì hành động dân tộc càng hiệu quả
- + Giám sát và kiểm soát chất lượng : Thanh tra giáo dục và kiểm định chất lượng GD.

2.5.2 Phân cấp trách nhiệm quản lý nhà nước về GD&ĐT

Phân công, phân cấp và xác định cụ thể nhiệm vụ, thẩm quyền, trách nhiệm về lĩnh vực giáo dục của Bộ GD&ĐT, Các Bộ, UBND các cấp, Sở GD và Phòng GD:

- Bộ Giáo dục và Đào tạo chịu trách nhiệm trước Chính phủ về quản lý nhà nước về giáo dục theo quy định của Luật Giáo dục năm 2005[50], Luật sửa đổi bổ sung một số điều của Luật Sửa đổi bổ sung một số điều của Giáo dục năm 2009 [51] và Nghị định của Chính phủ quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bộ Giáo dục và Đào tạo(Nghị định CP số 32, 2008), Nghị định này và các văn bản quy phạm pháp luật có liên quan.

- Các Bộ có trách nhiệm thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn quản lý nhà nước quy định tại Nghị định của Chính phủ về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bộ; đồng thời phối hợp với Bộ Giáo dục và Đào tạo bảo đảm thống nhất quản lý nhà nước về giáo dục : Xây dựng và tổ chức thực hiện chiến lược, quy hoạch, kế hoạch dài hạn, năm năm và hàng năm về đào tạo, phát triển nhân lực của ngành, quy định văn bằng công nhận trình độ kỹ năng thực hành, ứng dụng cho những người được đào tạo chuyên sâu sau khi tốt nghiệp đại học ở một số ngành chuyên môn đặc biệt; Chỉ đạo, kiểm tra các cơ sở giáo dục đại học, trung cấp chuyên nghiệp trực thuộc Bộ; Thực hiện công tác thống kê, thông tin, báo cáo; Quyết định bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, người đứng đầu, cấp phó người đứng đầu các cơ sở giáo dục trực thuộc Bộ; bảo đảm quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các cơ sở giáo dục trực thuộc theo quy định của pháp luật; Kiểm tra, thanh tra, giải quyết khiếu nại, tố cáo, kiến nghị về lĩnh vực giáo dục, xử lý vi phạm theo quy định của pháp luật.

- UBND cấp tỉnh chịu trách nhiệm trước Chính phủ về phát triển giáo dục, thực hiện chức năng quản lý nhà nước về giáo dục trên địa bàn tỉnh: Xây dựng và trình hội đồng nhân dân cấp tỉnh quyết định quy hoạch, kế hoạch, chương trình, dự án, chính sách phát triển giáo dục trên địa bàn; chỉ đạo, hướng dẫn, kiểm tra và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch, chương trình, dự án, chính sách phát triển giáo dục sau khi đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt; ban hành các chính sách của địa phương để phát triển giáo dục trên địa bàn. Bảo đảm chất lượng giáo dục mầm non, giáo dục phổ thông, giáo dục thường xuyên và giáo dục trung cấp chuyên nghiệp do địa phương quản lý; giám sát việc bảo đảm chất lượng giáo dục của các cơ sở giáo dục cao đẳng, đại học và trung cấp chuyên nghiệp khác theo quy định của pháp luật; chỉ đạo và tổ chức thực hiện phổ cập

giáo dục, chống mù chữ và xây dựng xã hội học tập trên địa bàn. Thực hiện công tác thống kê, thông tin, báo cáo. Quản lý hành chính theo lãnh thổ các trường đại học, cao đẳng trực thuộc các Bộ đóng trên địa bàn; quản lý các trường đại học công lập trực thuộc tỉnh, các trường đại học, cao đẳng tư thục trên địa bàn theo điều lệ. Quyết định bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, miễn nhiệm, đối với hiệu trưởng, phó hiệu trưởng trường trực thuộc tỉnh. Quy định cụ thể chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức của Sở Giáo dục và Đào tạo. Hướng dẫn UBND cấp huyện quy định cụ thể chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Phòng Giáo dục và Đào tạo. Chỉ đạo, hướng dẫn Sở Giáo dục và Đào tạo thực hiện quy hoạch, kế hoạch, tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, luân chuyển, đào tạo, bồi dưỡng, thực hiện chính sách đối với nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục. Quản lý, kiểm tra việc sử dụng ngân sách và các nguồn thu hợp pháp; bảo đảm quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các cơ sở giáo dục.

- Sở Giáo dục và Đào tạo có trách nhiệm tham mưu, giúp UBND cấp tỉnh thực hiện chức năng quản lý nhà nước về giáo dục: Chủ trì, phối hợp với các cơ quan có liên quan trình UBND cấp tỉnh: dự thảo quy hoạch, kế hoạch, chương trình, dự án, chính sách phát triển giáo dục trên địa bàn, dự thảo các quyết định, chỉ thị khác về lĩnh vực giáo dục thuộc thẩm quyền của UBND cấp tỉnh về GD; Hướng dẫn, phổ biến và tổ chức thực hiện các văn bản quy phạm pháp luật về giáo dục; quy hoạch, kế hoạch, đề án, chương trình và các nội dung khác về giáo dục; Hướng dẫn, tổ chức thực hiện công tác chuyên môn, nghiệp vụ; Thực hiện thống kê, thông tin, báo cáo theo định kỳ và hàng năm về tổ chức và hoạt động giáo dục của địa phương với UBND cấp tỉnh và Bộ Giáo dục và Đào tạo; Chủ trì hướng dẫn, tổng hợp kế hoạch biên chế QL nhân sự sự nghiệp giáo dục của địa phương hàng năm để cơ quan quản lý biên chế cùng cấp ở địa phương trình cấp có thẩm quyền phê duyệt; Quyết định bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm người đứng đầu, cấp phó người đứng đầu các cơ sở giáo dục ngoài công lập thuộc quyền quản lý. Chủ trì lập dự toán ngân sách giáo dục đối với các cơ sở giáo dục trực thuộc sở; quyết định phân bổ, giao dự toán ngân sách được giao cho giáo dục đối với các cơ sở giáo dục trực thuộc sở sau khi đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt; Hướng dẫn, tổ chức thực hiện công tác xã hội hóa giáo dục; Giúp UBND cấp tỉnh thực hiện kiểm tra, giám sát việc tuân thủ pháp luật về giáo dục. Giúp UBND cấp tỉnh quản lý các cơ sở giáo dục trực thuộc.

- UBND cấp huyện có trách nhiệm thực hiện chức năng quản lý nhà nước về giáo dục trên địa bàn huyện; chịu trách nhiệm trước UBND cấp tỉnh về phát triển giáo

dục mầm non, tiểu học, trung học cơ sở và xây dựng xã hội học tập trên địa bàn huyện: Xây dựng quy hoạch, kế hoạch, chương trình, đề án phát triển sự nghiệp giáo dục trên địa bàn huyện trình cấp có thẩm quyền phê duyệt; chỉ đạo, kiểm tra tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch, chương trình, đề án giáo dục đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt; Chỉ đạo, hướng dẫn, tổ chức thực hiện và kiểm tra giám sát các cơ sở giáo dục thuộc thẩm quyền quản lý trong việc thực hiện các văn bản quy phạm pháp luật về giáo dục; Chỉ đạo, hướng dẫn kiểm tra Phòng Giáo dục và Đào tạo, các cơ sở giáo dục thuộc thẩm quyền quản lý của UBND cấp huyện trong việc bảo đảm chất lượng giáo dục trên địa bàn; Thực hiện phổ cập giáo dục trên địa bàn; Thực hiện công tác thống kê, thông tin, báo cáo; Bảo đảm đủ biên chế công chức cho Phòng Giáo dục và Đào tạo, biên chế tổ chức thực hiện việc xây dựng, phát triển đội ngũ, thực hiện CS nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục thuộc thẩm quyền quản lý trên địa bàn; Bảo đảm tài chính, tài sản, cơ sở vật chất để phát triển giáo dục trên địa bàn; thực hiện xã hội hóa giáo dục, huy động các nguồn lực xã hội để phát triển giáo dục; ban hành các quy định để bảo đảm quyền tự chủ, nghĩa vụ tự chịu trách nhiệm của các cơ sở giáo dục thuộc thẩm quyền quản lý.

- Phòng Giáo dục và Đào tạo có trách nhiệm tham mưu giúp UBND cấp huyện thực hiện chức năng quản lý nhà nước về giáo dục trên địa bàn huyện, trình UBND cấp huyện: dự thảo các văn bản hướng dẫn thực hiện cơ chế, chính sách, các quy định về hoạt động giáo dục trên địa bàn; dự thảo các quyết định, chỉ thị, quy hoạch, kế hoạch phát triển giáo dục, chương trình cải cách hành chính về lĩnh vực giáo dục trên địa bàn, dự thảo các văn bản khác về lĩnh vực giáo dục thuộc thẩm quyền quản lý của UBND cấp huyện; dự thảo quyết định và các văn bản cá biệt khác về lĩnh vực giáo dục thuộc thẩm quyền cấp huyện; Hướng dẫn, tổ chức thực hiện công tác chuyên môn, nghiệp vụ; Thực hiện công tác thống kê, thông tin, báo cáo; Chủ trì xây dựng, tổng hợp kế hoạch biên chế quản lý nhân sự sự nghiệp giáo dục của các cơ sở giáo dục trực thuộc theo hướng dẫn của Sở Giáo dục và Đào tạo UBND cấp huyện; Quyết định bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, luân chuyển, cách chức, giáng chức đối với người đứng đầu, cấp phó người đứng đầu, công nhận hội đồng trường các cơ sở giáo dục trực thuộc; Chủ trì xây dựng, lập dự toán ngân sách giáo dục hàng năm đối với các cơ sở giáo dục trực thuộc; quyết định phân bổ, giao dự toán chi ngân sách giáo dục cho các cơ sở giáo dục trực thuộc khi được cấp có thẩm quyền phê duyệt; Giúp UBND cấp huyện quản lý các cơ sở giáo dục trực thuộc, gồm: cơ

sở giáo dục mầm non, trường tiểu học, trường trung học cơ sở và các cơ sở giáo dục khác (nếu có) thuộc thẩm quyền quản lý của UBND cấp huyện.

- UBND cấp xã có trách nhiệm thực hiện chức năng quản lý nhà nước theo thẩm quyền về giáo dục trên địa bàn xã: Xây dựng và trình hội đồng nhân dân cấp xã kế hoạch phát triển giáo dục ở xã; tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển giáo dục ở địa phương khi được phê duyệt; xây dựng quy hoạch về đất cho các cơ sở giáo dục trên địa bàn; Cho phép thành lập, bảo đảm và chịu trách nhiệm kiểm tra các nhóm trẻ, lớp mẫu giáo độc lập tư thục trên địa bàn; Thực hiện xã hội hóa giáo dục; xây dựng môi trường giáo dục lành mạnh, vận động nhân dân chăm lo cho giáo dục, phối hợp với nhà trường chăm lo giáo dục con em thực hiện nếp sống văn hóa mới, tham gia bảo vệ, tôn tạo các di tích lịch sử, danh lam thắng cảnh, các công trình văn hóa, các công trình dành cho hoạt động học tập, vui chơi của học sinh; huy động các nguồn lực để phát triển giáo dục của xã; Thực hiện chế độ thống kê, báo cáo; Bảo đảm phổ cập giáo dục, chống mù chữ, tạo điều kiện cho mọi người được học tập thường xuyên, suốt đời, Quản lý trung tâm học tập cộng đồng; phối hợp với Phòng Giáo dục và Đào tạo quản lý cơ sở giáo dục mầm non, trường tiểu học, trung học cơ sở trên địa bàn.

2.5.3 Quản lý giáo dục là khâu đột phá

Bất cập, yếu kém, lạc hậu trong lĩnh vực giáo dục có nhiều nguyên nhân, QLGD (của cả hệ thống) là *nguyên nhân của mọi nguyên nhân*. Để bảo đảm thành công đổi mới căn bản và toàn diện cần thực hiện các nội dung quan trọng sau đây[39]:

(i) Xác định rõ trách nhiệm, quyền hạn của các cấp Trung ương và địa phương đối với lĩnh vực giáo dục(cấp trung ương cần tập trung xây dựng chủ trương, chính sách, hệ thống pháp lý và tổ chức thanh tra, kiểm tra, kiên quyết giao những việc cụ thể (tổ chức thi cử, hướng dẫn giảng dạy, tổ chức GD.. cho địa phương);

(ii) Xác định rõ trách nhiệm, quyền hạn bảo đảm quyền tự chủ về tài chính và nhân sự cho ngành giáo dục;

(iii) Tăng cường quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của nhà trường, bảo đảm sự giám sát của cộng đồng và xã hội;

(iv) Thống nhất quản lý nhà nước về giáo dục, đào tạo vào một đầu mối để bảo đảm tính thống nhất của hệ thống giáo dục quốc dân;

(v) Nâng cao tính chuyên nghiệp, bảo đảm mỗi cấp đều thực hiện đúng chức trách,

vi) Hoàn thiện hệ thống thông tin QLGD (EMIS), xây dựng, kiện toàn hệ thống kiểm định chất lượng, củng cố hệ thống thanh tra chuyên môn để thực hiện QLGD theo chuẩn.

vii) QL dựa vào nhà trường lấy đơn vị cơ sở làm hạt nhân trung tâm.

Chương 2. NGƯỜI CÁN BỘ QUẢN LÝ GIÁO DỤC

2.1 TRÍ TUỆ - TƯ DUY - Ý THỨC TRONG QUẢN LÝ

Trí tuệ, tư duy và ý thức đã được bàn đến nhiều, đó chính là sự cộng hưởng của nhiều tầng bậc các suy tính : tính toán và suy nghĩ. Trí tuệ, tư duy, ý thức phụ thuộc lẫn nhau, vừa có thể phân biệt lại vừa phụ thuộc và dựa dẫm vào nhau. Theo Edgar Morin *"Trí tuệ như là nghệ thuật chiến lược, tư duy như là nghệ thuật đối thoại và nghệ thuật quan niệm; Ý thức như là nghệ thuật suy nghĩ"*

2.1.1 Trí tuệ quản lý

- Trí tuệ quản lý như là năng lực suy nghĩ, xử lý, giải quyết vấn đề của lãnh đạo quản lý trong các hoàn cảnh đa dạng (đa dạng và đa chiều về thông tin, sự thay đổi của hoàn cảnh, các thách thức và rủi ro).

Trí tuệ luôn là chiến lược. Trong hoàn cảnh cá nhân, trong hoàn cảnh tương tác đa chiều, trước nhu cầu cạnh tranh mới, chiến lược quản lý trở thành nghệ thuật huy động tốt nhất năng lực cá nhân nhằm đáp ứng các đòi hỏi tương chừng bất định, những khó khăn, những cản trở và cả những thay đổi sứ mệnh buộc phải thực hiện. Nghệ thuật quản lý chính là sự kết hợp nhiều và có khi rất nhiều những phẩm chất khác nhau và tương phản nhau.

Một số phẩm chất tạo nên trí tuệ quản lý [22] :

- i) Tự học và học người khác về quản lý và nhiều thứ khác;
 - ii) Xác định thứ bậc ưu tiên trong việc đặt và lựa chọn thực hiện mục tiêu;
 - iii) Phân tích vòng tròn việc sử dụng các phương tiện để đạt mục tiêu (phương tiện \Leftrightarrow mục tiêu);
 - iv) Năng lực giản lược hoá vấn đề, kết hợp với sự tôn trọng mối quan hệ của các vấn đề (lưu ý sự khác biệt, sự chông chéo, sự không xác định);
 - v) Năng lực tự xem xét lại sự nhìn nhận và quan niệm của mình về hoàn cảnh quản lý;
 - vi) Năng lực sử dụng cái ngẫu nhiên và ứng xử trước các tình huống bất ngờ trong quản lý;
 - vii) Năng lực định hình tổng thể một sự kiện, một hiện tượng trước các dấu hiệu riêng lẻ trong quản lý;
 - viii) Năng lực đoán định tương lai bằng cách xem xét biện luận các khả năng có thể xảy ra (bao gồm cả khả năng không lường trước được) trong quản lý;
 - ix) Năng lực bổ sung và thay đổi chiến lược từ thông tin mới và bài học kinh nghiệm mới trong lãnh đạo quản lý;
-

- x) Năng lực nhận ra cái mới về lãnh đạo quản lý và đặt nó trong mối quan hệ với cái đã biết;
- xi) Năng lực đương đầu để vượt qua hoàn cảnh khó khăn trong lãnh đạo quản lý một cách thích hợp);
- xii) Năng lực nhận ra cái không thể, biết liên hệ và giải quyết mối quan hệ giữa cái không thể tránh khỏi và cái mong muốn trong lãnh đạo quản lý;
- xiii) Năng lực sửa chữa và điều chỉnh trong lãnh đạo quản lý :
Khả năng bóc tách các khiếm khuyết rủi ro và đưa chúng vào hệ thống quan hệ mới(nếu không thể loại bỏ) và sau đó biến đổi một tổ hợp để có được những thuộc tính và công dụng mới.
- xiv) Năng lực sử dụng các nguồn phi trí tuệ như thông tin, kí ức, kinh nghiệm và dư luận về quản lý.

Cũng như trí tuệ nói chung, trí tuệ quản lý bao gồm những cái trắc nghiệm được nhưng cũng bao gồm những thứ không thể đo được. Các đánh giá do lường chỉ có ý nghĩa bộ phận. Cần lưu ý rằng tham vọng coi trí tuệ quản lý là đối tượng có thể quy thành các thành tố để đánh giá là mạo hiểm.

Trí tuệ và trí tuệ quản lý cần có một số điều kiện để tự khẳng định và phát triển. Trí tuệ quản lý cần được nuôi dưỡng bằng các sự kiện và cũng cố bằng các thách thức trong lãnh đạo quản lý. Văn hoá kích thích sự thức tỉnh của trí tuệ quản lý là chủ yếu nhưng đôi khi cũng cản trở bằng một số ý nghĩa đã trở nên áp đặt trong quá trình biến đổi các giá trị. Thiếu sự đa dạng của hoàn cảnh, thiếu thách thức rủi ro thì trí tuệ sẽ teo đi, nhưng quá kĩ tính và cầu toàn, quá nhiều thách thức và rủi ro trí tuệ có thể bị đè bẹp.

Trí tuệ quản lý bao gồm cả sự kì diệu nhưng cũng gồm cả những khiếm khuyết. Sự sai lầm và mù quáng trong quản lý biểu hiện ở những khiếm khuyết năng nề ở một số năng lực then chốt trong quản lý[22]:

- i) Sự bất lực về việc học kinh nghiệm, nhớ và tận dụng các sai lầm;
- ii) Sự bất lực trong việc nhận dạng cái mới trước sự thay đổi của hoàn cảnh phải quản lý;
- iii) Sự lựa chọn những vấn đề nguy tạo, tiêu chí nguy tạo và các dữ kiện vô ích trong quản lý;
- iv) Mất tầm nhìn về những mục đích quản lý và sự bất lực trong việc nhận ra những phương tiện thích hợp để đạt mục đích.

Tri thức và trí tuệ quản lý lệ thuộc lẫn nhau. Cả tri thức và trí tuệ quản lý đều cần tới sự trao đổi và đối thoại.

2.1.2 Tư duy quản lý

" Tư duy thật lớn lao vì bản chất của nó, nhưng lại thật thấp kém vì những sai lầm của nó" (Pascal).

Theo Edgar Morin tồn tại các cặp đối hợp logic về năng lực suy nghĩ của tinh thần con người và tư duy là việc sử dụng các cặp đối hợp logic đó. Dạng thức của các cặp đối hợp logic được phát biểu theo kiểu khái niệm thuật ngữ diễn tả năng lực vừa tư biện vừa thực tiễn, vừa suy lý vừa kỹ thuật.

Các cặp đối hợp logic thường gặp trong sự vận động của tư duy [22] :

- i) Phân biệt - Liên hệ
- ii) Phân hoá - Thống nhất
- iii) Phân tích - Tổng hợp (Bộ phận - Toàn bộ)
- iv) Cá thể hoá - Khái quát hoá
- v) Riêng biệt hoá - Phổ biến hoá
- vi) Cụ thể - Trừu tượng
- vii) Chuẩn xác - Mơ hồ
- viii) Tất định - Bất định
- ix) Quy nạp - Diễn dịch
- x) Riêng đến chung - Chung đến riêng
- xi) Logic - Loại suy
- xii) Giải thích - Hiểu biết
- xiii) Tách riêng ra - Tham gia vào
- xiv) Chủ thể hoá - Khách thể hoá
- xv) Kiểm nghiệm - Tưởng tượng

Quá trình tư duy là quá trình đấu tranh chống cái mơ hồ để tìm kiếm cái rõ nét và chuẩn xác. Tuy nhiên, nhiều hiện tượng giao thoa, không có ranh giới có thể dẫn đến hiện tượng nhòe khái niệm.

Tư duy quản lý là việc sử dụng các cặp đối hợp logic về năng lực suy nghĩ trong quản lý. Chúng không ngừng liên kết nội tại, tạo ra ranh giới và vượt qua, mở ra và đóng lại các suy tính về quản lý, hoài nghi và tin tưởng, từ chối mâu thuẫn, chống lại mâu thuẫn nhưng đồng thời phải chịu đựng mâu thuẫn và tự nuôi sống bằng mâu thuẫn.

Mọi quá trình tư duy nếu bị cô lập, không có sự kiểm soát lẫn nhau theo cặp đối hợp logic sẽ dẫn tới mù quáng. Chẳng hạn, sự phân tích phá vỡ mối liên kết các thành tố được phân tích, sự tổng hợp che khuất tính hiện thực của các thành tố.

Các khiếm khuyết có thể có trong quá trình tư duy đặc biệt trong tư duy quản lý chính là sự khiếm khuyết trong sự vận động các cặp logic đối hợp:

Phân biệt dễ mất liên hệ - Liên hệ dễ mất phân biệt;

Phân hoá dễ dẫn đến tách rời - Thống nhất dễ dẫn đến thuần nhất hoà lẫn;

Cá thể hoá dễ dẫn đến tầm thường hoá - Phổ quát hoá dễ thiếu hiện thực;

Mơ hồ dẫn đến lẫn lộn - Chuẩn xác dễ dẫn đến cứng nhắc;

Bất định có thể dẫn đến làm lạc - Tất định dễ dẫn đến giáo điều;

Quy nạp dễ dẫn đến khái quát tùy tiện - Diễn dịch dễ lặp lại;

Loại suy dễ mắc phải sự tùy tiện - Logic dễ bị bó buộc khuôn mẫu;

2.1.3 Ý thức về quản lý

Vật chất và ý thức là hai đối tượng cơ bản của triết học. Ý thức là khả năng (tinh thần) của con người phản ánh và tái hiện hiện thực vào tư duy. Ý thức là sự phát triển của tinh thần mang theo tính phản ánh. Hiện thực bao hàm cả các hoạt động tâm lý, biểu hiện hành động việc làm của bản thân. Phản ánh tự nó đã có ý nghĩa phân đôi: cái phản ánh và cái được phản ánh. Do ý nghĩa phân đôi đó cho nên ý thức cũng có các cặp đôi đối hợp, nó vừa là [22]:

- i) Luôn chủ quan - Luôn khách quan
- ii) Xa cách - Bên trong (gần gũi)
- iii) Lạ lẫm - Thân thiết
- iv) Ngoại vi - Trung tâm
- v) Hiện tượng phụ - Cốt yếu.

Ý thức về quản lý cũng là khả năng tinh thần phản ánh và tái hiện hiện thực các sự kiện của công tác quản lý vào tư duy. Trong ý thức về quản lý cũng xuất hiện các cặp đôi hợp tương ứng.

Sự sáng tạo trong quản lý là các sản phẩm xuất sắc nhất của ý thức về quản lý. *Những phát hiện, những giải pháp xuất hiện như những sự loé sáng sau một chuỗi lao động vô thức* (H. Poincare).

Ngoài sự kì diệu, ý thức cũng vẫn còn các lỗ hổng. Trong ý thức có thức về mình, ý thức về hành vi. Ý thức về mình nhiều khi gây ra lo sợ và có thể dẫn tới sự vô cảm. Trong hành vi có hành vi bản năng. Do đó khả năng thoái hoá và suy đồi vẫn có thể còn cố hữu trong ý thức.

Ý thức phụ thuộc vào điều kiện lịch sử, cùng lịch sử, đẻ ra lịch sử, sống bằng lịch sử và chịu sự chi phối của lịch sử và do đó ý thức cũng có thể mong manh, nhiều lúc cũng cần ý thức lại.

2.1.4 Sự liên hệ

i) Trí tuệ, tư duy, ý thức là những hoạt động cấp cao của tinh thần, chúng có liên quan mật thiết với nhau. Trước cuộc sống và trong lĩnh vực quản lý, có thể coi chúng là cái máy đặt vấn đề và giải quyết vấn đề thuộc đủ loại. Khả năng cũng rất xuất sắc đó là đặt ra những vấn đề mà nó không giải quyết được (đối thoại với thượng đế?), tìm hiểu cái không thể biết được và không thể quan niệm được.

Trí tuệ, tư duy, ý thức trong sự liên kết cũng tạo nên một bộ đôi đối hợp giữa chúng và hiện thực: trí tuệ, tư duy, ý thức nỗ lực liên kết nhằm tạo ra một hệ thống quan niệm nhất quán nhưng hiện thực rất khó có thể quy về một hệ thống ý tưởng nhất quán.

ii) Trí tuệ, tư duy, ý thức tạo nên sự phối các phẩm chất hành động thay đổi theo vấn đề. Chính năng lực phối hợp thay đổi theo vấn đề của quản lý phụ thuộc phụ thuộc sự phối hợp thay đổi theo cá nhân và theo cách đào tạo bồi

dưỡng. Có người học theo tổng thể nhưng lại "cận thị" về những yếu tố cấu thành, có người có cách nhìn từng bước. Từ đây lại xuất hiện bộ đôi : Tính

hàn lâm và tính ứng dụng thực tiễn trong đào tạo bồi dưỡng CBQL. Để phần nào khắc phục mâu thuẫn này phải chăng nên quan niệm kỹ năng quản lý có gốc gác từ trí tuệ, tư duy, ý thức về quản lý mà chúng tập trung ở các kỹ năng phối hợp các bộ đôi đối hợp theo cách diễn đạt của Edgar Morin mà đã chỉ ra ở trên, chứ không chỉ quan niệm kỹ năng quản lý chỉ là "kiểu hành chính". Chúng ta cần thay đổi ở mức độ cần thiết.

2.2 Tiếp cận năng lực lãnh đạo quản lý

tiếp cận phát triển năng lực quản lý giáo dục

Có những cách tiếp cận khác nhau, ở đây, để làm cho vấn đề đơn giản hơn, chúng ta bàn đến những phẩm chất , năng lực đáp ứng các yêu cầu về chức năng nhiệm vụ quản lý.

2.2.1. Quản lý xuất phát từ thực tiễn và trở về với thực tiễn [40]

Trên thực tế, nói chung người quản lý đóng vai trò kép, vừa lãnh đạo vừa quản lý. Với vai trò lãnh đạo, vai trò quản lý họ làm gì?

<i>Nhà Quản lý</i>	<i>Nhà Lãnh đạo</i>
- Làm đúng việc theo chức năng nhiệm vụ - Xác định mục tiêu rõ ràng	- Làm những việc họ cho là đúng vì lợi ích của tổ chức

- Hướng dẫn và kiểm soát cấp dưới	- Đưa ra tầm nhìn
- Sử dụng quyền lực	- Tạo cam kết và truyền cảm hứng
- Có thể phân tích	- Tạo và sử dụng ảnh hưởng
- Tập trung vào duy trì	- Sáng tạo
- Hướng đến nhiệm vụ	- Tập trung vào sự thay đổi
	- Hướng đến con người

Quản lý là công việc của thực tiễn, quản lý còn là một *nghệ thuật*, mức độ cảm nhận và khả năng xử lý tình tế trong quản lý phụ thuộc *năng lực nền tảng* của cá nhân như là văn hóa, tri thức và cả tâm lòng của nhà quản lý.

Người cán bộ quản lý giáo dục họ còn gánh thêm trách nhiệm của nhà giáo dục. Đây là cái gốc của nhà giáo dục?

Xoay quanh mục tiêu chất lượng giáo dục là các yêu cầu nền tảng của người cán bộ quản lý giáo dục:

- + Đạo đức và sự tận tâm;
- + Kiến thức và kỹ năng;
- + Giao tiếp và hợp tác;
- + Sáng kiến và thích ứng.

2.2.2. Quản lý theo chức năng và quá trình [7].

Quản lý có ba vấn đề cốt lõi :

+ Quản lý thực hiện mục tiêu và sứ mệnh của tổ chức. Mục tiêu sứ mệnh đặt ra cho một tổ chức là lý do tồn tại của tổ chức đó.

+ Tạo sự lôi cuốn hấp dẫn cho công việc, giúp nhân viên làm việc hiệu quả. Con người là nguồn lực cơ bản quan trọng nhất của tổ chức.

+ Thực hiện trách nhiệm và đánh giá ảnh hưởng của tổ chức đối với xã hội. Mỗi tổ chức là một hệ thống con của xã hội và tồn tại vì nhu cầu của xã hội.

Từ đó, người quản lý có các nhiệm vụ :

- + Xây dựng mục tiêu, lập kế hoạch thực hiện mục tiêu, truyền đạt mục tiêu phổ biến kế hoạch thực hiện đến các đơn vị thành viên và các thành viên của tổ chức.
- + Xây dựng cơ cấu tổ chức tương ứng, tuyển chọn nhân viên.
- + Liên kết, khuyến khích động viên các thành viên làm việc có hiệu quả
- + Đánh giá kết quả công việc theo mục tiêu có sự xem xét đến sự ảnh hưởng xã hội

Về thực chất quan điểm trên [7] (của Peter Drucker) không khác là mấy so với quan điểm truyền thống [7] (Henri Fayol), quản lý là :

- *Lập kế hoạch,*
- *Tổ chức,*
- *Chỉ đạo,*
- *Phối hợp,*
- *Kiểm tra.*

Lưu ý rằng quan điểm quản lý theo quá trình với 5 chức năng *lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, phối hợp và kiểm tra* vẫn là quan điểm chủ đạo, xuyên suốt quá trình khoa học hóa các vấn đề quản lý.

2.2.3. Năng lực cần có từ yêu cầu của các mô hình quản lý

Cũng có quan điểm đi từ việc tổng kết thực tiễn quản lý thành các mô hình [41]: *Mô hình mục tiêu hợp lý; Mô hình xử lý nội bộ; Mô hình quan hệ con người; Mô hình hệ thống mở*. Các mô hình có sự phát triển kết hợp đan xen nhau. Từ đó chúng ta nhận ra rằng công tác quản lý có 4 vấn đề cốt lõi :

- + Đặt mục tiêu và hướng đến mục tiêu;
- + Tổ chức và xử lý tương tác bên trong tổ chức;
- + Xây dựng và phát triển mối quan hệ con người;
- + Mở rộng liên kết và hợp tác.

Thực hiện nhiệm vụ *đặt mục tiêu và hướng đến mục tiêu*, người quản lý phải là người chỉ huy và thực hiện.

Để xử lý quy trình bên trong, người quản lý phải là người giám sát và điều phối.

Giải quyết các mối quan hệ con người, người quản lý phải là Người hướng dẫn & thúc đẩy.

Mở rộng mối liên kết hợp tác, người quản lý cần phải là Người môi giới và đổi mới.

Từ những vấn đề cốt lõi trên, chúng ta có thể tiếp cận đến một khung năng lực của một nhà quản lý :

i) Năng lực chỉ huy

- Định hình tầm nhìn, lập kế hoạch và đặt mục tiêu
- Lên kế hoạch và tổ chức
- Giao trách nhiệm có hiệu quả.

ii) Năng lực thực hiện

- Làm việc chuyên môn hiệu quả
- Thúc đẩy môi trường làm việc hiệu quả
- Quản lý thời gian và căng thẳng

iii) Năng lực giám sát

- Giám sát hoạt động của các cá nhân
- Quản lý hoạt động tập thể
- Quản lý hoạt động của tổ chức

iv) Năng lực điều phối

- Quản lý dự án
- Lên kế hoạch công việc
- Quản lý thông qua các chức năng

v) Năng lực hướng dẫn

- Hiểu được bản thân và những người khác
- Giao tiếp hiệu quả
- Phát triển nhân viên

vi) Năng lực thúc đẩy

- Xây dựng các nhóm
- Thu hút tham gia quyết định
- Giải quyết mâu thuẫn

vii) Năng lực môi giới

- Xây dựng và duy trì một nền tảng quyền lực
- Thoả thuận, thống nhất và cam kết
- Trình bày ý tưởng

viii) Năng lực đổi mới

- Chấp nhận sự thay đổi
- Sáng kiến và thích ứng
- Tạo ra thay đổi.

2.2.4. Quan điểm quản lý chất lượng: chiến lược đúng và tác nghiệp giỏi

IBSTPI [30] (*International Board of Standards for Training Performance and Instruction*) đưa ra khung năng lực gồm 4 nhóm:

Nhãm 1: Năng lực cá nhân

- Giao tiếp hiệu quả thông qua tất cả các hình thức nói, viết và nghe.
- Tận dụng và tuân theo các chuẩn mực đạo đức và pháp luật.
- Duy trì mối liên hệ quan hệ hỗ trợ giúp đỡ cho các năng lực khác.
- Chấp nhận và thi hành những điều kiện thực chuyên môn và nghề nghiệp,

cùng với kỹ năng và thái độ.

Nhãm 2: L^an kÕ ho¹ch vµ ph©n tÝch.

- Ph, t triÕn vµ theo dãi mét kÕ ho¹ch chiÕn líc.
- Sõ dông c, c kh¶ n ñng ph©n tÝch ®Ó c¶i thiÕn tÝnh tæ chøc.
- KÕ ho¹ch vµ khuyÕn khÝch nh÷ng sù thay ®æi trong tæ chøc.
- Kü ñng vµ th, i ®é.

Nhãm 3: ThiÕt kÕ vµ ph, t triÕn.

- Áp dông nh÷ng nguy^an t³/4c thiÕt kÕ trong hÕ theng gi¶ng dÿy vµo dù , n vµ ®µo t¹o.
- Sõ dông c«ng nghÖ ®Ó n©ng cao chøc ñng qu¶n lý ®µo t¹o.
- §, nh gi, nh÷ng ph÷ng ph, p trong gi, o dúc.

Nhãm 4: Kü ñng qu¶n lý

- Áp dông nh÷ng kü ñng l·nh ®¹o vµo nhiÖm vô gi, o dúc ®µo t¹o
- Áp dông nh÷ng kü ñng qu¶n lý vµo nhiÖm vô gi, o dúc ®µo t¹o.
- Áp dông nh÷ng kü ñng kinh doanh vµo nhiÖm vô gi, o dúc ®µo t¹o .
- X©y dùng c, c gi¶i ph, p cho kiÕn thøc về qu¶n lý GD.

Nhµ qu¶n lý thµnh c«ng lµ ngêi cũ *chiÕn líc* ®óng vµ *t, c nghiÖp* giái (*t, c nghiÖp* qu¶n lý vµ qu¶n lý *t, c nghiÖp*). Nhãm 1 nh lµ c, c ®iÒu kiÕn cÇn, Nhãm 2 lµ *chiÕn líc*, Nhãm 4 lµ kü ñng *t, c nghiÖp* vµ Nhãm 3 lµ cÇu nòi tõ *chiÕn líc* sang *t, c nghiÖp*.

2.2.5. Xu hñng hành chính pháp trị

Trong hệ thống nhà nước pháp quyền, quyền lực quản lý dựa vào tính hợp lý, hợp pháp hoặc quyền lực của người được giao chức vụ được thể chế hành chính quy định.

Đặc trưng của thể chế hành chính là [7] :

- *Thiết lập sự phân công rõ ràng theo chức năng;*
- *Thiết lập cấp bậc rõ ràng;*
- *Thiết lập những quy định pháp luật và quy chế theo chức vụ và trách nhiệm.*
- *Xử lý và truyền đạt công việc bằng văn bản;*
- *Đảm nhận chức vụ phải được đào tạo chuyên môn, tuyển dụng phải dựa vào năng lực chuyên môn.*
- *Nhân viên quản lý các ngành phải được tuyển theo tiêu chuẩn quy định;*
- *Mỗi thành viên của tổ chức phải làm tròn chức trách.*

Thể chế hành chính ở các nước pháp quyền được tổ chức chặt chẽ, hợp lý, Viên chức, công chức của tất cả các ngành (kể cả giáo dục) phải có năng lực thực hiện chức trách với các thuộc tính cơ bản :

- *Tính chuẩn xác;*
- *Tính nhạy bén;*
- *Tính rõ ràng;*
- *Tính thông văn bản;*
- *Tính nghiêm túc;*
- *Tính thống nhất;*
- *Quan hệ phục tùng nghiêm chỉnh;*
- *Phòng ngừa va chạm.*
- *Tiết kiệm nhân lực và vật lực.*

2.2.6. Quản lý truyền thống "đức trị"

Ở phương Đông, đã hình thành rất sớm những phạm trù đạo đức gắn liền với tư tưởng chính trị của Nhà nước Trung Hoa cổ đại. Khổng Tử và những người kế tục đã tổng kết, bổ sung, phát triển thành một hệ thống lý luận của Nho giáo, trở thành hệ chuẩn mực đạo đức, phép cai trị (đức trị) trong xã hội phong kiến. Chủ tịch Hồ Chí Minh đã tiếp

thu tinh hoa của những tư tưởng Nho giáo, loại bỏ những nội dung hẹp hòi lạc hậu lỗi thời và đưa vào nội hàm những nội dung mới, phù hợp với thời đại và chúng trở thành những thành tố quan trọng của đạo đức cách mạng. Hồ Chí Minh cho rằng người cán bộ cách mạng cần phải có các phẩm chất[35]: *cần, kiệm, liêm, chính, chí công vô tư* và *trí, tin, nhân, dũng, trung hiếu*.

+ *Cần* là siêng năng, chăm chỉ, cố gắng, dẻo dai.

+ *Kiệm* là tiết kiệm, không xa xỉ, không hoang phí, không bừa bãi.

+ *Liêm* là trong sạch không tham lam.

+ *Chính* nghĩa là thiện, thẳng thắn, không tà ác.

Hồ Chí Minh cho rằng Cần, Kiệm, Liêm, Chính là bốn đặc tính cơ bản của con người, như trời có bốn mùa Xuân, Hạ, Thu, Đông và cũng như đất có bốn phương Đông, Tây, Nam, Bắc. Thiếu một mùa thì không thành trời, thiếu một phương thì không thành đất và thiếu một đức thì không thành người.

+ *Chí công vô tư* là ý nghĩ và hành động của con người khi họ hết lòng vì sự nghiệp chung, sẵn sàng đặt lợi ích của Tổ quốc và của nhân dân lên trên lợi ích của cá nhân mình.

+ *Trí* là sáng suốt, biết mình biết người, biết tốt để phát huy, biết xấu để né tránh.

+ *Tin* là nói cái gì phải cho tin, nói và làm đi đôi thống nhất với nhau, làm thế nào cho dân tin.

+ *Nhân* là người có lòng bác ái, yêu nước, yêu đồng bào đồng chí của mình.

+ *Dũng* là phải mạnh dạn, quả quyết nhưng không làm liều. Phải có kế hoạch rồi kiên quyết làm ngay, nguy hiểm cũng phải làm, nghĩa là phải có lòng dũng cảm.

+ *Trung hiếu* theo quan điểm cũ là trung với vua, hiếu với cha mẹ, Hồ Chí Minh đã mở rộng là trung với nước, hiếu với dân.

Chủ tịch Hồ Chí Minh cũng cảnh báo 12 căn bệnh mà người cán bộ quản lý cần tránh :

- Bệnh ba hoa;

- Bệnh địa phương;

- Bệnh ham danh vị;
- Bệnh thiếu kỉ luật;
- Bệnh cầu thả (gặp sao làm vậy);
- Bệnh xa quần chúng;
- Bệnh chủ quan;
- Bệnh hình thức;
- Bệnh ích kỉ;
- Bệnh hủ hóa;
- Bệnh thiếu ngăn nắp;
- Bệnh lười biếng.

Hiện nay, nước ta đang xây dựng Nhà nước pháp quyền nhưng những phẩm chất đạo đức của người cán bộ trong Tư tưởng Hồ Chí Minh là những điều kiện cần (không thể thiếu) đối với những nhà quản lý.

2.2.7. Tổng hợp : yêu cầu chung của năng lực lãnh đạo quản lý

Cán bộ quản lý - cán bộ lãnh đạo, một cách tự nhiên như mọi người gọi họ, họ phải là **Nhà lãnh đạo** và là **Nhà quản lý**. Quản lý liên quan trực tiếp đến *Con người và Công việc* (trong mỗi quan hệ không thể tách rời), người cán bộ quản lý phải là **Nhà Tổ chức** và **Nhà Quản lý tác nghiệp**.

Người cán bộ quản lý trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo phải am hiểu về giáo dục, quản lý con người và công việc của giáo dục, họ phải am tường mục tiêu, sứ mệnh, giá trị của giáo dục. Nếu lãng quên những giá trị gốc sẽ dẫn đến những lệch lạc *văn hóa*. Người cán bộ quản lý giáo dục cũng phải có phẩm chất của **Nhà Giáo dục**.

Giáo dục là lĩnh vực liên quan rộng lớn đến mọi mặt của đời sống xã hội và con người. Ở đâu và bất kì lúc nào thì giáo dục cũng vì xã hội và xã hội cũng cần phát triển giáo dục. Người làm công tác quản lý giáo dục cần có phẩm chất của một **Nhà hoạt động xã hội**.

Ở mọi quốc gia, giáo dục trước hết là tạo lập tư cách công dân và tạo niềm tin thể chế cho mỗi cá nhân. Tư cách công dân và niềm tin thể chế của mỗi cá nhân là cá nhân

thuộc một nhà nước với hệ thống chính trị xác định. Giáo dục có quan hệ thường xuyên với các tổ chức trong hệ thống chính trị đó. Người cán bộ quản lý giáo dục phải có phẩm chất của một **Nhà hoạt động chính trị**.

Trong cơ chế hành chính tập trung, quản lý giáo dục chủ yếu là sự tương tác giữa Nhà nước và Nhà trường. Trong cơ chế thị trường, quản lý giáo dục còn chịu tác động không nhỏ của Thị trường. Quản lý giáo dục có quan hệ tương tác và là "cuộc chơi" giữa ba bên: Nhà Nước, Nhà trường và Thị trường. Để hoạt động quản lý giáo dục hiệu quả, người cán bộ quản lý giáo dục cũng cần phải có tư duy và phẩm chất của một **Nhà kinh tế** trong cơ chế thị trường.

Nếu họ công tác ở các cơ quan quản lý giáo dục thuộc cơ quan quản lý nhà nước, họ phải tuân thủ các yêu cầu của một viên chức, công chức và giải quyết các vấn đề hành chính sự vụ. Họ là một cán bộ quản lý trường học hay một cơ sở giáo dục, họ cũng cần giải quyết các công việc hành chính sự phạm và các sự vụ của một tổ chức. Họ cần có các phẩm chất để đáp ứng yêu cầu về **quản lý hành chính**.

Tất cả các yêu cầu trên phải được xây dựng trên **nền tảng cá nhân cơ bản** (nhận thức giá trị, đạo đức, phẩm chất, trí năng cá nhân). Người cán bộ quản lý phải biết **đổi mới tư duy giáo dục** trong môi trường luôn thay đổi, phải biết gắn tâm nhìn với hành động và lựa chọn xu hướng phát triển trong bối cảnh toàn cầu.

2.3 Năng lực của người cán bộ quản lý GD từ yêu cầu phát triển GD

Mỗi người sống trong một XH nhất định, về phương diện cá nhân cần hiểu được hoàn cảnh sống (môi trường tự nhiên), về phương diện XH cần biết cách sống (môi trường xã hội), cả hai phương diện được tạo lập trên khả năng tư duy không ngừng được luyện tập.

Mục đích của GD là khơi dậy và thúc đẩy những trạng thái về thể chất, đạo đức, trí tuệ và tinh thần mà thể chế XH và môi trường sống (ngày càng phát triển) đòi hỏi ở mỗi con người. Thông qua GD, con người cá nhân trở thành con người XH. GD có các chức năng cơ bản :

- + *Chức năng kinh tế xã hội* (tạo nguồn nhân lực phát triển KT-XH);
- + *Chức năng chính trị* (giáo dục công dân và tạo niềm tin thể chế);
- + *Chức năng văn hóa*, (giáo dục ứng xử cá nhân và xã hội);

+ *Chức năng hợp tác quốc tế* (vì hòa bình và giải quyết các vấn đề mang tính toàn cầu).

Công cuộc Đổi mới đất nước đã đạt được những thành tựu to lớn, trong đó có sự đóng góp quan trọng của sự nghiệp GD&ĐT. Mặc dù vậy quản lý kinh tế xã hội trong cơ chế thị trường, trong đó có GD&ĐT, vẫn tồn tại nhiều yếu kém xót xa và bất cập khó lường. Để thực hiện đó, người CBQLNN về GD cần ®, p òng c, c yªu cÇu :

- *Mở rộng tầm nhìn, kết nối tầm nhìn và hành động trong dòng chảy chung của GD.*

- *Biết đặt các mục tiêu khác nhau và biết lựa chọn ưu tiên về GD.*

- *Biết phân tích chính sách, chấp nhận sự đa dạng, chấp nhận và thực hiện các hoạt ®ộng tương tác nhiều chiều trong phát triển GD.*

- *Biết hợp tác và tạo sự đồng thuận với cộng đồng và các đối tượng GD.*

- *Thay đổi và tìm động lực thay đổi trong hoạt động GD.*

Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI đã xác định những vấn đề trọng tâm của phát triển quốc gia : Đổi mới thể chế kinh tế, tập trung đào tạo nguồn nhân lực và phát triển hạ tầng. Đặc biệt Nghị quyết nhấn mạnh cần phải đổi mới *căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo.*

Để đáp ứng các yêu cầu trước bối cảnh và xu thế phát triển giáo dục, người cán bộ quản lý giáo dục cần lưu ý đến các năng lực:

- *Năng lực mở rộng tầm nhìn và định hướng tương lai;*

- *Năng lực đặt các mục tiêu và lựa chọn ưu tiên;*

- *Năng lực phân tích và thiết kế chính sách;*

- *Năng lực hợp tác và thỏa thuận;*

- *Năng lực thay đổi và thích ứng.*

Cụ thể :

- Người cán bộ quản lý giáo dục phải hiểu những yếu tố quan trọng tác động đến Ngành, đến tổ chức và chính mình, bởi vậy phải có **nhận thức chính trị** điềm tĩnh đúng đắn và có **đạo đức công vụ** chuẩn mực.

- Người CBQLGD phải nắm bắt kịp thời xu thế *đổi mới quản lý giáo dục*, có **khả năng thích ứng**. Họ phải hòa mình vào dòng chảy chung của giáo dục trong bối cảnh mới, bối cảnh mà giáo dục đang chịu tác động sâu sắc bởi các yếu tố : toàn cầu hóa, kinh tế tri thức, công nghệ thông tin truyền thông và tiến trình đổi mới cơ chế quản lý.

- Trong xu thế phát triển chung, sự phát triển KTXH, giáo dục đào tạo ngày càng đa dạng, người CBQL phải có **Tư duy hệ thống**, tổ chức thống nhất các sự kiện thành các thành phần có kết nối hợp lý. Tư duy tổng thể đúng thì hành động cụ thể có thể tránh sai lầm.

- Trong thời đại mà năng lực cạnh tranh của nền kinh tế chủ yếu phụ thuộc vào chất lượng nguồn nhân lực, hơn ai hết hoạt động của người cán bộ quản lý giáo dục phải đặc biệt chú trọng vào **quản lý chất lượng** và hoạt động quản lý phải được **tập trung ưu tiên cho người học và sự học** giống như các nhà doanh nghiệp ưu tiên cho khách hàng.

- Thông tin là quyền lực, nhân loại đang từng bước tiến vào xã hội thông tin, người cán bộ quản lý giáo dục phải thông thạo về **quản lý thông tin** và tận dụng được sự hỗ trợ của công nghệ. Lưu ý rằng giáo dục có thêm một chức năng mới hết sức quan trọng : dạy cho học trò biết *thu thập và xử lý thông tin*.

- Trong cơ chế thị trường, bên cạnh vai trò chủ đạo của nhà nước, sự đa dạng hóa việc cung ứng các dịch vụ giáo dục, sự xuất hiện các tư tưởng, các xu hướng lợi ích khác nhau trong hệ thống và trong mỗi tổ chức là điều không tránh khỏi, người cán bộ quản lý giáo dục phải có khả năng **quản lý xung đột**, tạo sự hợp tác và đồng thuận. Nhiều khi đồng thuận còn quan trọng hơn là đúng - sai.

2.4 Năng lực người cán bộ quản lý nhà nước về giáo dục từ yêu cầu của nhiệm vụ quản lý giáo dục

Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI đã xác định những vấn đề trọng tâm của phát triển quốc gia : *Đổi mới thể chế kinh tế, tập trung đào tạo nguồn nhân lực và phát triển hạ tầng*. Đặc biệt Nghị quyết nhấn mạnh cần phải đổi mới *căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo*. Từ những tiếp cận trên cùng với những yêu cầu mới đối với CBQLGD trong bối cảnh hiện nay, chúng ta nhận ra rằng người cán bộ quản lý giáo dục cần có **phẩm chất và năng lực** : - Nhà lãnh đạo;- Nhà quản lý (tổ chức và quản lý tác nghiệp) ; - Nhà giáo dục.; - Nhà hoạt động xã hội;- Nhà kinh tế ; - Nhà quản lý hành

chính và các dịch vụ công. Tất cả các yêu cầu trên phải được xây dựng trên nền tảng cơ bản của cá nhân và biết tự quản lý bản thân. Ngoài ra, đối với người cán bộ quản lý giáo dục cũng cần chú trọng các yếu tố : - Nhận thức chính trị; - Đạo đức công vụ chuẩn mực ; - Khả năng thích ứng; - Tư duy hệ thống; - Quản lý đảm bảo chất lượng, tập trung ưu tiên cho người học; Quản lý thông tin; Quản lý xung đột.

2.4.1 Khung năng lực của cán bộ công chức giáo dục

Kết hợp hai nhóm vấn đề trên, yêu cầu năng lực cơ bản của Cán bộ công chức của Bộ GD&ĐT, các Sở GD&ĐT, các Phòng GD&ĐT :

Đối tượng	Nền tảng cá nhân	Năng lực lãnh đạo	Năng lực QL tác nghiệp	Năng lực hoạt động XH và năng lực xử lý thông tin
1.1. Cán bộ LĐ cấp vụ và tương đương	<p>Có thái độ chính trị đúng đắn và điềm tĩnh; Nắm vững mục tiêu chiến lược, luôn cập nhật tình hình phát triển GD trong mối quan hệ với KT, VH XH trong bối cảnh HNQT. Có năng lực chuyên môn vững vàng và có am hiểu để liên kết tri thức.</p> <p>Có tư duy độc lập, ham học hỏi, đổi mới, tôn trọng đạo đức, pháp luật, tận tâm, biết giao tiếp, hợp tác. Biết sử dụng</p>	<p>Có tầm nhìn chiến lược, lựa chọn mục tiêu ưu tiên, nắm vững và có khả năng tư duy phân tích chính sách, phát triển GDĐT. Biết tạo ảnh hưởng, lôi cuốn và kết nối hoạt động của các tổ chức trong và ngoài ngành GD. Nắm bắt sự thay đổi và biết tìm động lực đổi mới và quyết đoán.</p> <p>Có năng lực tham mưu thiết kế chính sách phát triển GD trong bối cảnh mới và</p>	<p>Am hiểu lĩnh vực QLGD được phân công phụ trách, làm tốt vai trò cầu nối giữa lãnh đạo Bộ và công chức cơ quan và công tác chỉ đạo QLGD đối với các địa phương.</p> <p>Có năng lực quản lý phát triển tổ chức, lập kế hoạch, chỉ đạo triển khai và kiểm tra kế hoạch công việc, có năng lực giải trình.</p> <p>Am hiểu pháp luật và có năng lực thiết kế văn bản QL GD.</p>	<p>Nắm bắt các vấn đề và các mối quan hệ liên quan đến GD, tạo quan hệ gắn bó, đồng thuận, Hợp tác, với các doanh nghiệp, tổ chức chính trị xã hội phối hợp, liên kết GDĐT, thực hiện XHH GD và hỗ trợ phát triển cộng đồng.</p> <p>Biết tổ chức phát triển và ứng dụng CNTT trong GD &QLGD. Chăm lo xây dựng khai thác cơ sở dữ liệu, thu thập và xử lý thông tin.</p>

	ngoại ngữ trong công việc.	xu thế hội nhập quốc tế.	<p>Có khả năng huy động, phân bổ và quản lý nguồn lực phục vụ giáo dục và đào tạo.</p> <p>Có tính chuyên nghiệp về quản lý hành chính, sự vụ, các dự án phát triển và hợp tác quốc tế về GD&ĐT.</p>	Có năng lực tận dụng sự hỗ trợ CNTT trong công việc và học tập.
1.2. Chuyên viên các vụ , cục	<p>Có thái độ chính trị đúng đắn. Hiểu biết mục tiêu chiến lược, và tình hình phát triển GD trong mối quan hệ với KT, VH, XH trong bối cảnh hiện nay. Có năng lực chuyên môn vững vàng và có am hiểu để liên kết tri thức.</p> <p>Có tư duy độc lập, ham học hỏi, tôn trọng đạo đức, pháp luật, tận tâm, biết giao tiếp, hợp tác. Biết sử dụng ngoại ngữ trong công việc.</p>	<p>Có tầm nhìn, biết lựa chọn mục tiêu ưu tiên, nắm vững và có khả năng phân tích chính sách phát triển GDĐT. Biết kết nối hoạt động của các cá nhân và đơn vị trong ngành GD . Nắm bắt sự thay đổi và biết tìm phương án đổi mới.</p> <p>Có năng lực tham mưu với lãnh đạo Bộ, Cục , Vụ, thiết kế chính sách phát triển GD trong bối cảnh hội nhập quốc tế.</p>	<p>Am hiểu các lĩnh vực QLGD. Thực sự là cầu nối giữa lãnh đạo Bộ, Cục, Vụ với các cơ sở GD các địa phương.</p> <p>Có năng lực lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra kế hoạch triển khai hoạt động GD, có năng lực giải trình.</p> <p>Am hiểu các quy định về GD&ĐT, có năng lực thiết kế văn bản QLGD.</p> <p>Có khả năng lập dự toán tham mưu phân bổ và quản lý nguồn lực</p>	<p>Nắm bắt các vấn đề và các mối quan hệ liên quan đến GD, tạo quan hệ gắn bó, đồng thuận, hợp tác, với các doanh nghiệp, tổ chức chính trị xã hội, phối hợp, liên kết trong GDĐT, thực hiện xã hội hóa GD và hỗ trợ phát triển cộng đồng.</p> <p>Biết tổ chức phát triển và ứng dụng CNTT trong GD &QLGD. Chăm lo xây dựng khai thác cơ sở dữ liệu, thu thập và xử lý thông tin.</p>

			<p>phục vụ giáo GD&ĐT.</p> <p>Có tính chuyên nghiệp, quyết đoán trong thực thi công tác QL hành chính, giải quyết sự vụ liên quan đến QLGD.</p>	<p>Có năng lực tận dụng sự hỗ trợ CNTT trong công việc và học tập.</p>
2.1. Lãnh đạo Sở	<p>Có thái độ chính trị đúng đắn và điềm tĩnh; Nắm vững mục tiêu chiến lược, và tình hình phát triển GD địa phương trong mối quan hệ với tình hình GDQG và KT VH, XH của địa phương trong bối cảnh hiện nay. Có năng lực chuyên môn vững vàng và có am hiểu để liên kết tri thức.</p> <p>Có tư duy độc lập, ham học hỏi, tôn trọng đạo đức, pháp luật, tận tâm, biết giao tiếp, hợp tác. Biết sử dụng ngoại ngữ trong công việc.</p>	<p>Có tầm nhìn chiến lược, biết lựa chọn mục tiêu ưu tiên, nắm vững và có khả năng phân tích chính sách phát triển GDĐT vận dụng vào hoàn cảnh của địa phương. Biết kết nối hoạt động của các cá nhân và tổ chức trong và ngoài ngành GD tại địa phương. Nắm bắt sự thay đổi và biết tìm phương án đổi mới.</p> <p>Có năng lực tham mưu thiết kế chính sách phát triển GD địa phương trong bối cảnh chung của đất nước và xu</p>	<p>Am hiểu các lĩnh vực QLGD làm tốt vai trò cầu nối giữa UBND tỉnh với hoạt động chỉ đạo QLGD đối với các cơ sở GD.</p> <p>Có năng lực lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra kế hoạch công tác QLGD, có năng lực giải trình.</p> <p>Am hiểu các quy định về GD &ĐT, có năng lực thiết kế văn bản QL GD.</p> <p>Có khả năng lập dự toán phân bổ và quản lý nguồn lực phục vụ giáo dục và đào tạo.</p> <p>Có tính chuyên nghiệp, quyết đoán trong chỉ</p>	<p>Nắm bắt các vấn đề và các mối quan hệ liên quan đến GD, tạo quan hệ gắn bó, đồng thuận, hợp tác, với các doanh nghiệp, tổ chức chính trị xã hội, phối hợp, liên kết phát triển GDĐT, thực hiện xã hội hóa GD và hỗ trợ phát triển cộng đồng.</p> <p>Biết tổ chức phát triển và ứng dụng CNTT trong GD & QLGD. Chăm lo xây dựng, khai thác cơ sở dữ liệu, thu thập và xử lý thông tin.</p> <p>Có năng lực tận dụng sự hỗ trợ</p>

		thể hội nhập quốc tế.	đạo và tổ chức thực hiện.	CNTT trong công việc và học tập.
2.2. Chuyên viên Sở	<p>Có thái độ chính trị đúng đắn. Hiểu biết mục tiêu chiến lược, và tình hình phát triển GD trong mối quan hệ với KT, VH, XH ở địa phương. Có năng lực chuyên môn vững vàng và có hiểu biết để liên kết tri thức.</p> <p>Có tư duy độc lập, ham học hỏi, tôn trọng đạo đức, pháp luật, tận tâm,biết giao tiếp, hợp tác. Biết sử dụng ngoại ngữ trong công việc.</p>	<p>Có tầm nhìn, biết lựa chọn mục tiêu ưu tiên, nắm vững và có khả năng phân tích chính sách phát triển GD áp dụng vào thực tiễn địa phương. Biết kết nối hoạt động của các cá nhân và đơn vị cơ sở. Nắm bắt sự thay đổi và biết tìm phương án đổi mới</p> <p>Có năng lực tham mưu thiết kế chính sách phát triển GD trong bối cảnh hội nhập quốc tế.</p>	<p>Am hiểu các lĩnh vực QLGD. Làm tốt vai trò cầu nối giữa LĐ Sở, Phòng và các cơ sở GD.</p> <p>Có năng lực lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra kế hoạch triển khai các nội dung QLGD được phân công, có năng lực giải trình.</p> <p>Am hiểu các quy định về GD &ĐT, có năng lực thiết kế văn bản QLGD.</p> <p>Có khả năng lập dự toán phân bổ và quản lý nguồn lực phục vụ giáo dục và đào tạo.</p> <p>Có tính chuyên nghiệp, trong thực thi công tác hành chính, giải quyết sự vụ liên quan đến QLGD.</p>	<p>Nắm bắt các vấn đề của môi trường kinh tế xã hội tác động đến GD&QLGD. Tạo quan hệ gắn bó, đồng thuận trong và ngoài ngành GD nhằm hỗ trợ phát triển giáo dục và đào tạo của địa phương.</p> <p>Hợp tác, liên kết với các doanh nghiệp, tổ chức chính trị xã hội và các đơn vị có liên quan.</p> <p>Có năng lực tận dụng sự hỗ trợ CNTT trong công việc và học tập</p>
3.1. Lãnh đạo Phòng GD	<p>Có thái độ chính trị đúng đắn. Nắm vững mục tiêu chiến lược, và</p>	<p>Có tầm nhìn chiến lược, biết lựa chọn mục tiêu ưu tiên, nắm</p>	<p>Am hiểu các lĩnh vực QLGD làm tốt vai trò cầu nối giữa Sở GD&ĐT,</p>	<p>Nắm bắt các vấn đề liên quan đến GD, tạo quan hệ gắn bó, đồng</p>

	<p>tình hình phát triển GD địa phương trong mối quan hệ với tình hình GD và KT,VH, XH của địa phương.. Có năng lực chuyên môn vững vàng về một lĩnh vực và có hiểu biết về lĩnh vực khác</p> <p>Có tư duy độc lập, ham học hỏi, tôn trọng đạo đức, pháp luật, tận tâm,biết giao tiếp, hợp tác. Biết sử dụng ngoại ngữ trong công việc.</p>	<p>vững và có khả năng phân tích chính sách phát triển GDĐT vận dụng vào hoàn cảnh của địa phương. Biết kết nối hoạt động của các cá nhân và tổ chức trong và ngoài ngành GD tại ĐP . Nắm bắt sự thay đổi và biết tìm phương án đổi mới</p> <p>Có năng lực tham mưu thiết kế chính sách phát triển GD với UBND huyện trong bối cảnh chung của tỉnh và xu thế phát triển GD hiện nay.</p>	<p>và UBND huyện và các cơ sở GD trong chỉ đạo quản lý</p> <p>Có năng lực lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra kế hoạch công việc, có năng lực giải trình.</p> <p>Am hiểu các quy định về GD &ĐT, có năng lực thiết kế một số văn bản QL GD.</p> <p>Có khả năng lập dự toán tham mưu phân bổ và quản lý nguồn lực phục vụ GD&ĐT.</p> <p>Có tính chuyên nghiệp, quyết đoán trong chỉ đạo và tổ chức thực hiện.</p>	<p>thuận, hợp tác, với các, tổ chức chính trị xã hội, phối hợp, liên kết hoạt động GD, thực hiện xã hội hóa GD và hỗ trợ phát triển cộng đồng.</p> <p>Biết tổ chức phát triển và ứng dụng CNTT trong GD &QLGD. Chăm lo xây dựng khai thác cơ sở dữ liệu, thu thập và xử lý thông tin</p> <p>Có năng lực tận dụng sự hỗ trợ CNTT trong công việc và học tập</p>
3.2. Chuyên viên Phong GD	<p>Có thái độ chính trị đúng đắn. Hiểu biết mục tiêu chiến lược, và tình hình phát triển GD ở địa phương .</p> <p>Có năng lực chuyên môn vững vàng về một lĩnh vực.</p>	<p>Có tầm nhìn , biết lựa chọn mục tiêu, biết phân tích chính sách phát triển GD áp dụng vào thực tiễn địa phương.</p> <p>Biết kết nối hoạt động của các cá nhân và đơn vị cơ sở. Nắm bắt sự</p>	<p>Hiểu biết về một số lĩnh vực QLGD. làm tốt vai trò cầu nối giữa lãnh đạo Phòng và các cơ sở GD.</p> <p>Có năng lực lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra kế hoạch triển</p>	<p>Nắm bắt các vấn đề của môi trường kinh tế xã hội của địa phương, tác động đến GD&QLGD. Tạo quan hệ gắn bó, đồng thuận trong và ngoài ngành GD nhằm hỗ trợ phát triển</p>

- Thố hiỒn rấ sù l-nh Ồo híng vưo ngêi hãc

- Huy Ồéng Ồíc c«ng sọc l-nh Ồo tồ nhiỒu nguấn Ồa d'ng. Ph¶I xem c,c gi,o vi^an nh nh÷ng nhự l-nh Ồo b^an c'nh m×nh, c,c bỄc cha mỄ hãc sinh nh nh÷ng Ồảng sù, cĩng nhau hụnh Ồéng v× gi,o đóc

- G³/4n nh÷ng ho't Ồéng hụng nguy cĩa nhự trẽng ví nh÷ng mớc Ồých gi,o đóc vư hãc tỄp cĩa trẽng. HiỒu trẽng lóc nựy sồ sù nh mét gi,o vi^an chĩ chèt trong trẽng”.

2.5.2 ChuÈn hiỒu trẽng Ồíc x,c Ồpnh theo nh÷ng y^u cÇu vỒ n^{ng} lùc vư Ồoc tÝnh c, nhỒn Ồ,p ồng nh÷ng ỒEc ỒiỒm cĩa ho't Ồéng vư quan hỒ qu¶n lý ẽ trẽng hãc[26]

§Cý lự c,ch xCý dùng chu¶n hiỒu trẽng cĩa Cóc ti^u chuÈn nghỒ qu¶n trP vư hiỒu trẽng bang Colorado, Hoa k×. Bế chuÈn nựy gãm 6 chuÈn chung ri^{ng} biỒt nhau, chĩ yỒu quy Ồpnh tri thọc vư kũ n^{ng} mự hiỒu trẽng cÇn ph¶i cã, ùa theo nh÷ng y^u cÇu kh,i qu,t . VÝ đò trong Ồã cã:

ChuÈn 1- HiỒu trẽng x,c Ồpnh c,c m« h×nh ho't Ồéng vư Ồò ra nh÷ng chuÈn cao Ồó Ồ¶m b¶o c,c kinh nghiỒm hãc tỄp Ồ't chỄt lĩng mong muèn, đỄn mãi ngêi hãc ỒỒn thụn c«ng.

Trong chuÈn 1 nựy l'i cã nh÷ng y^u cÇu cò thỒ h-n vỒ nh÷ng kũ n^{ng} vư tri thọc mự hiỒu trẽng ph¶i cã, ch¹/4ng h'n Ồó Ồ¶m b¶o thục hiỒn Ồíc chuÈn nựy hiỒu trẽng ph¶i cã *tri thọc vư kũ n^{ng}* trong 12 lỪnh vùc sau:

HiỒu trẽng ph¶i cã c,c tri thọc vỒ :

1. Ch-ng tr×nh, c«ng t,c gi¶ng d'y vư quan hỒ cĩa chóng ví sù ph,t triỒn cĩa ngêi hãc;
2. C,c nhu cÇu trÝ tuỒ vư x· héi/ t×nh c¶m trong hãc tỄp cĩa mãi ngêi hãc;
3. Nh÷ng con Ồêng Ồó Ồ, nh gi, cã ph^a ph,n c,c m« h×nh d'y hãc vư gi,o đóc kh,c nhau;
4. C,c chuÈn hãc tỄp trong gi,o đóc do Bế gi,o đóc cĩa Bang x,c Ồpnh;
5. C,c ph-ng ph,p Ồ, nh gi, viỒc hãc vư thụn tÝch hãc tỄp cĩa ngêi hãc vư Ồ, nh gi, ch-ng tr×nh gi,o đóc;
6. C,c m« h×nh gi,m s,t vư Ồ, nh gi, viỒc thục hiỒn;
7. C,c qu, tr×nh, c,c chiỒn líc vư t,c Ồéng thay Ồæi;

8. L·nh ®'o céng ®ảng nhự trêng híng theo c,c chuÈn cũ tÝnh th, ch thóc ®èi víi sù thùc hiÕn cũa ngêi hãc vµ ph,t triÓn c, c ph-ng ph,p ®, nh gi, ®óng ®^{3/4}n, chÝnh x, c;

9. Sõ dõng d÷ liÕu ®Ó ph©n tÝch thùc tr'ng hãc tËp hiÕn t'i cũa ngêi hãc vµ tiÕp ®ã g©y t, c ®éng vµ qu¶n lý sù thay ®æi cũn thiÕt;

10. Gi,m ®pnh vµ huÈn luyÕn nh÷ng thùc tiÕn d'y hãc hiÕu qu¶ trªn líp, gi,m s,t vµ phèi hìp ch-ng tr×nh gi¶ng d'y cũa trêng sao cho mãi ngêi hãc ®Òu thụn c«ng;

11. Ph,t triÓn bÇu kh«ng khÝ cũa trêng sao cho cæ vò mãi ngêi hãc ®Òu hãc tËp tÝch cũc;

12. HiÕu vµ thÓ hiÕn c, ch sõ dõng c, c ph-ng tiÕn viÕn th«ng vµ c«ng nghÖ trong d'y hãc”.

Cõng theo c, ch tiÕp cũn nuy cũ ChuÈn hiÕu trêng cũa Newzeland:

ChuÈn cũ hai phÇn c÷ b¶n, phÇn mét lµ nh÷ng *nhiÕm vô vµ bæen phËn cũa hiÕu trêng*, phÇn hai lµ *nh÷ng y^u cũu c, nh©n cũa hiÕu trêng*, trong phÇn hai nuy l'i chia nhá thụn nh÷ng y^u cũu theo ba lÛnh vùc ®ã lµ *kÛ n'ng, tri thóc vµ phÈm chËt c, nh©n*.

1. *NhiÕm vô vµ bæen phËn cũa hiÕu trêng*

1/ Qu¶n lý c, c ng©n quũ cũa trêng

2/ Tham kiÕn Héi ®ảng qu¶n trÞ vµ b¶o ®¶m ®, p õng nh÷ng quan ®iÓm chØ ®'o cũa Héi ®ảng

3/ ChØ ®'o bé m, y gi¶ng d'y, nh©n sù phõc vô hụn chÝnh

4/ Gi,m s,t viÖc chØ ®'o hãc sinh vµ kØ luËt cũa hãc sinh

5/ T×m kiÕm nguån tui trî tũ nhự níc vµ nh÷ng ngêi ®ì ®Çu cho trêng

6/ TiÕp thÞ c, c đp ch vô do trêng m×nh cung cËp

7/ B, o c, o víi cha mÑ hãc sinh vÒ tiÕn bé cũa c, c em

8/ Cung cËp nh÷ng b, o c, o cũn thiÕt cho Bé gi, o đõc

9/ Cũ thÓ trùc tiÕp gi¶ng d'y trªn líp.

2. *Nh÷ng y^u cũu vÒ c, nh©n*

+ *KÛ n'ng:*

1/ Nh÷ng kÛ n'ng giao tiÕp vµ quan hÖ c, nh©n tèt

2/ Nh÷ng kÛ n'ng hụn chÝnh

3/ N'ng lúc ho'ch ®pnh vµ tæ chõc

- 4/ N'ng lúc ra quy'Ot d'nh
- 5/ Nh÷ng kü n'ng gi'Il quy'Ot v'En @Ò
- 6/ Kü n'ng thùc hi'On c,c vi'Öc t'Ynh to,n
- 7/ C,c kün'ng v'Ò m,y t'Ynh
- 8/ c,c kü n'ng d'y h'ac

+Tri th'oc v'Ò:

- 1/ c,c h'Ö th'engvµ c,cph-ng ph,p qu'In lý;
- 2/ Nh÷ngquan @i'Om ch'Ø @'o c'ñaBé gi,o d'oc;
- 3/ C,c ph-ng ph,p d'y h'ac vµch-ng tr×nhgi,o d'oc;
- 4/ C,c ph-ng ph,pqu'In lý hµnh vi
- 5/ Hµnh vi ng'ei vµ sù ph,t tri'On c'ña hµnh vi ng'ei
- 6/ Nh÷ng n'Ònv'nh'o, kh,c nhau
- 7/ Tµi ch'Ynh vµ ng'©n s,ch;
- 8/ C'ng ngh'Ö th'ng tin;

+ C,c ph'Em ch'Êt c, nh'©n:

- 1/ Lµ nhµ l'nh @'o t'et;
- 2/ Quy'Ot @o,n vµ ngay th'¼ng;
- 3/ C' kh' n'ng @'ng vi'ân m'ãi ng'ei;
- 4/ C' kh' n'ng lµmvi'Öc t'et ngay c' khi ph'i ch'Đu s'oc Đp;
- 5/ §,ng tin c'Ëy vµ c' tr,ch nhi'Om;
- 6/ Linh ho't vµ th'Ych øng cao".

2.5.3 Chu'En hi'Öu tr'eng @'ic x'©y d'ùng theo c,c y'au c'Çu vµ ti'au ch'Y @,nh gi, v'Ò ch'Ø s'è thµnh t'Ych c'ña nhµ tr'eng[26].

Chu'En hi'Öu tr'eng do Bé gi,o d'oc B³/₄c Carolina- Hoa k× ph^a duy'Ot n'ım 1998 (6) @'ic x'©y d'ùng theo c,ch ti'Öp c'En nµy. Trong chu'En n'au ra c,c l'Ünh v'uc c'Çn @,nh gi,, @'ã lµ: T'Çm nh×n; Thµnh t'Ych h'ac t'Ëp cao; Nhµ tr'eng an t'ùn vµ tr'Ët t'ù; Gi,o vi'ân, qu'In tr'Đ vi'ân vµ nh'©n sù c' ch'Êt l'ing t'et; V'Ën hµnh c'ã hi'Öu qu'In vµ hi'Öu lúc. Trong m'çi l'Ünh v'uc nh v'Ëy l'i n'au ra c,c y'au c'Çu c'ho th'Ó. Ch'¼ng h'n trong L'Ünh v'uc 4: Gi,o vi'ân, qu'In tr'Đ vi'ân vµ nh'©n sù c' ch'Êt l'ing t'et th× " Hi'Öu t'eng ph'i lµ nhµ l'nh @'o gi,o d'oc

“Èy m'nh tÝnh v'nh ho, c'na viÖc c¶i thiÖn kh«ng ngõng, ðua vµo viÖc d'ly vµ viÖc hãc”, c thÓ h'nh lµ hiÖu trng ph¶i thùc hiÖn tt c, c y'nh c¶u sau:

1/ S^{3/4}p xÖp kÖ ho'ch ph, t triÖn nghÒ nghiÖp c'na trng ph¶i hÿp vi kÖ ho'ch c¶i thiÖn nhµ trng vµ nh÷ng u ti'nh c'na Bang

2/ Hç tr viÖc tuyÖn ch'nh, bæ nhiÖm, ph, t triÖn vµ lu gi÷ ®éi ngò gi, o vi'nh vµ nh©n vi'nh ®a d'ng cã cht lng tt

3/ Cung cấp ®iÖu kiÖn ph, t triÖn nghÒ nghiÖp thiÖt yÖu ®Ó hæ tr sù céng t, c, t'ng céng n'ng lùc, thùc hiÖn nhiÖm v cao c'na mi gi, o vi'nh vµ nh©n vi'nh

4/ Ph, t triÖn nh÷ng thùc tiÖn d'ly vµ hãc ðua vµo lÝ luËn vµ nghi'nh cu khoa hãc hiÖn nay

5/ Tù m'nh lu«n nç lùc ph, t triÖn trÝ tuÖ vµ t'õ thuËn li cho nh÷ng c'nh hãc tp chÝnh quy vµ phi chÝnh quy cho ®éi ngò vµ céng ®ng

6/ Hç tr ch'ng tr'nh hnh ®éng bæ Ých ®Ó ph, t triÖn chÝnh m'nh vµ nh÷ng nghi kh, c

7/ Duy tr' m'nh trng c'na trng sao cho hç tr ®c nh÷ng s, ng kiÖn t'nh m'õ hiÖm vµ nh÷ng kú vng cao ®áp

8/ Gi, m s, t vµ ®, nh gi, nh©n sù ®· ®c trng giao viÖc

9/ ThÓ hiÖn tÝnh nht qu, n vµ ®Ò ra nh÷ng chuËn ®'õo ®c vµ nghÒ nghiÖp cao ®éi vi tt c¶i mi nghi'nh”.

4- ChuËn hiÖu trng ðua vµo ph©n tÝch nh÷ng vai tr vµ chc n'ng ti thiÖu mµ nghi hiÖu trng ph¶i thùc hiÖn t'õ c'ng v'p c'na m'nh, b¶o ®¶m hoµn thành nhiÖm v c'na nghi ®ng ®Çu trng hãc vµ ðn nhµ trng ®n thành c«ng (4 vµ 5)

HiÖu trng cã nh÷ng nhiÖm v ho't ®éng c thÓ vÒ tÝnh cht vµ néi dung tuú theo cp hãc (MÇm non, TiÖu hãc, Trung hãc c'nh s, Trung hãc ph th«ng) vµ lo'i h'nh trng hãc (Trng quc lp, Trng d©n lp, Trng c«ng, Trng t). V'nh vậy c¶n cã hÖ chuËn ®¶nh khung cht lng chung cho nghÒ hiÖu trng trong tng trng hÿp kh, c nhau nµy :

HiÖu trng ð trng hÿp nµo cng ph¶i ®ng nh÷ng vai trò c'nh b¶n sau:

1/ Vai trò nhµ qu¶n lý trng hãc với t, c, ch mét t chc hnh chÝnh, sù nghiÖp vµ d©n sù, t, c nghiÖp hoÆc chuy'nh m'nh.

2/ Vai trò nghi l'nh ®'õo thùc hiÖn ch'ng tr'nh gi, o ðc qua con nghi vµ t chc nghi thùc nhµ trng, c, c ho't ®éng vµ hnh vi c'na nh÷ng nghi nµy ®Ó hæ tiÖn hnh nh÷ng

nhĩOm vơ kh,c nhau: qu¶n lY, lao ®éng, gi,o dđc, gi¶ng d'y, t¶I chÝnh, đbch vơ, hãc tĒp, nghi^n cœu, hĩp t,c .v.v..., trong ®ã trãng t©m lưd'y hãc vư hãc tĒp.

3/ Vai trb ngēi phēi hĩp tham gia c,c ho't ®éng vư lúc lĩng gi,o dđc t'i céng ®ãng ®Pa ph-ng. §iÒu nuy kh,c h'¼n 2 vai trb tr^n vư tĒt nhi^n ph¶I ®íc thùc hiÖn b»ng nh-ng ph-ng thøc kh,c

4/ Vai trb nhự gi,o dđc vư ngēi gi,o vi^n, Ýt nhĒt trong lÜnh vùc chuy^n m«n nưo ®ã, t-ng tù nh mãi nhự gi,o kh,c

5/ Vai trb nhự t vĒn vư híng đén chuy^n m«n cho c,c gi,o vi^n, c,c nhự gi,o dđc ngoµi nhự trēng, lư ®ãng nghiÖp u tó cĩa c,c nhự gi,o trong trēng

6/ Vai trb nhự nghi^n cœu, øng dđng, ti^n khai c,c ho't ®éng khoa hãc -c«ng nghĒ vư v^n ho, quÇn chóng trong nhự trēng

7/ Vai trb ngēi hãc tÝch cùc, thēng xuy^n, ®i ®Çu vư cũ hiÖu qu¶ trong ph,t triÖn nghĒ nghiÖp vư ph,t triÖn c, nh©n

Nũu ph©n tÝch vư đũa vưo c,c chøc n-ng cũa HiÖu trēng, th× cĒu tróc chũn còng t-ng tù nh tr^n. Ch'¼ng h'n c,c chøc n-ng sau:

1/ Chøc n-ng qu¶n lý: ®íc thùc hiÖn qua c,c ho't ®éng: 1- §iÒu chØnh hũnh vi, ho't ®éng vư h'nh kiÓm cũa hãc sinh; 2- Qu¶n lý ng©n s, ch; 3- Qu¶n lý, gi, m s, t ho't ®éng vư hũnh vi cũa bé m, y nh©n sù; 4- Tã chøc vư thùc hiÖn c,c chÝnh s, ch, quy chĒ; 5- Qu¶n lý hãc tĒp vư gi¶ng d'y

2/ Chøc n-ng l-nh ®'o thùc hiÖn ch-ng tr×nh gi,o dđc: ®íc thùc hiÖn qua c,c ho't ®éng: 1- X,c ®Pnh vư tã chøc m«I trēng s ph'm; 2-Khai th,c, sđ dđng vư ®iÒu tiÖt c,c nguãn lúc ch-ng tr×nh; 3- X©y dùng vư thùc hiÖn chiÖn lĩc, biÖn ph,p l-nh ®'o; 4- Thùc hiÖn ch-ng tr×nh gi,o dđc; 5- §,nh gi, ch-ng tr×nh vư ®éi ngò gi,o vi^n, ®,nh gi, thũnh tùu ph,t triÖn cũa ngēi hãc

3/ Chøc n-ng tã chøc, hç trĩ céng ®ãng nhự trēng, thùc hiÖn qua c,c ho't ®éng sau: 1- §Æt mđc ®Ých ho't ®éng cho toµn trēng; 2- KĒt nēi c,c lúc lĩng b^n trong trēng; 3- Tã chøc ®ēi sēng v^n ho,; 4- Tã chøc c«ng t,c truyÒn th«ng; 5- Ph,t triÖn nh-ng kh¶ n-ng kho,n viÖc giao lĩp

4/ Chøc n-ng x,c ®Pnh tÇm nh×n ph,t triÖn vư quan ®iÓm chuy^n m«n, ®íc thùc hiÖn qua c,c ho't ®éng sau: 1- Ph,t triÖn quan ®iÓm chuy^n m«n; 2- §Æt ra nh-ng mđc ti'u tđ quan ®iÓm ri^ng; 3- TruyÒn b, quan ®iÓm trong tĒp thÓ; 4- Thay ®æi vư ph,t triÖn ®éi ngò; 5- X©y dùng v^n ho, nhự trēng, nhĒt lư v^n ho, hãc tĒp vư gi¶ng d'y

5/ Chọc n̄ng gīi quȳt v̄n Ồ, Ồi th̄c hīn qua c, c ho't Ồng sau: 1- Gīi th̄ch v̄n Ồ n̄y sinh trong c̄ng vīc; 2- X, c Ồnh m̄c tīu, gi, tr̄p v̄m gīi ph, p; 3- X̄ l̄y v̄m , p ducngj c, c gīi ph, p.

M̄i ch̄c n̄ng, vai tr̄ nh v̄y v̄m nh̄ng ho't Ồng t̄ng ̄ng v̄i n̄ Ồi tīn h̄nh ẽ 4 c̄p: 1- C̄p c̄ b̄n, t̄c l̄m t̄i thīu, kh̄ng th̄ kh̄ng c̄; 2- C̄p trung ̄ng, t̄c l̄m c̄ ph̄n n̄ng cao v̄ ch̄t l̄ng th̄c hīn; 3- C̄p n̄ng cao, t̄c l̄m tr̄nh Ồ gīi ; 4- C̄p chuȳn gia, t̄c l̄m c̄p Ồy Ồ v̄m u vīt v̄ ch̄t l̄ng th̄c hīn.

Tr̄n c̄ s̄ c̄u tr̄c n̄y, c̄ th̄ x, c Ồnh c, c c̄p th̄c hīn, hōc Ồnh b̄c cho chūn theo c, c ho't Ồng ch̄ ȳu m̄ hīu tr̄ng ph̄i Ồm Ồng Ồ h̄m th̄nh t̄ng vai tr̄ hay t̄ng ch̄c n̄ng. C, ch l̄m chūn nh v̄y khīn chūn v̄a c̄ ch̄c n̄ng qūn lý chung, v̄a l̄m c̄ng c̄ ph, t trīn ngh̄ Ồp, v̄a l̄m c̄ng c̄ th̄m Ồnh, tuȳn ch̄n hīu tr̄ng, Ồ, nh gi, ch̄t l̄ng hīu tr̄ng.

2.5.4. C, c tīp c̄n theo n̄i dung c̄ b̄n c̄a qūn lý ch̄t l̄ng m̄t tr̄ng h̄c l̄ Chīn l̄c v̄ t, c Ồp c̄ng v̄i ȳu c̄u nh̄n c, ch c̄a m̄t hīu tr̄ng.

IBSTPI[30] (*International Board of Standards for Training Performance and Inrtuction*)

T̄p h̄p nh̄ng ȳu c̄u ̄o tạo n̄ng l̄c qūn lý c̄ t̄ 1989 l̄ k̄t qūa của nhīu n̄m nghīn cứu và th̄c h̄nh th̄ī Ồm. Nh̄ng kỹ n̄ng này đ̄c ph̄t trīn th̄ng qua s̄ h̄p t̄c ch̄t ch̄ của m̄t nh̄m nổi tīng trong l̄nh v̄c HRD, và đ̄a tr̄n nh̄ng nghīn cứu của t̄t c̄ v̄n đ̄ ̄ng t̄n tại, các tài līu h̄p t̄c nội b̄, nh̄ng quan s̄t ̄p d̄ng và các đ̄nh gī kīm tra. S̄ ra đ̄i của bản t̄ng k̄t l̄ m̄t c̄ ḡng đ̄ xác đ̄nh nh̄ng kỹ n̄ng thīt ȳu nh̄t đ̄nh cho nh̄ng nḡoi tr̄n v̄ tr̄i qūn lý tr̄ng h̄c.

N̄m 1999 ,IBSTPI đ̄ xem xét lại nh̄ng tīu chūn này và th̄y r̄ng sau nh̄ng s̄ thay đ̄i trong t̄c ch̄, ch̄c n̄ng của ̄o tạo và công vīc HRD qua m̄t th̄p kỷ tr̄c , các tīu chūn về n̄ng l̄c cần thīt cần s̄ đ̄nh gī lại. IBSTPI bắt đ̄u công vīc này (1999) và hoàn th̄nh vào đ̄u n̄m 2001. Các tīu chūn đ̄ đ̄c s̄ra đ̄i, ngay lập t̄c đ̄c ch̄p nh̄n rộng r̄i v̄i ḡn 500 trung tâm tr̄n toàn th̄ gīi.

L̄c đ̄ xác đ̄nh các n̄ng l̄c qūn lý đ̄c tīp c̄n theo các b̄c sau :

- *Các ȳu c̄u n̄n t̄ng n̄ng l̄c cơ bản, nh̄ l̄ đ̄i kīn cần đ̄i v̄i nḡoi CBQL.*

Tr̄n cơ s̄ n̄n t̄ng n̄ng l̄c cơ bản b̄c đ̄u tīn l̄ cần:

- *Ȳu c̄u về khả n̄ng ph̄n t̄ch và x̄y đ̄ng k̄ hōch mang t̄nh chīn l̄c.*

Từ khả năng phân tích tình hình, kế hoạch và tầm nhìn chiến lược, bước tiếp theo là :

- *Yêu cầu về thiết kế các phương án, dự án thực thi, đổi mới và phát triển.*

Để thực hiện được kế hoạch chiến lược và phương án hành động , đối với người cán bộ quản lý cần có các yêu cầu về:

- *Kỹ năng quản lý và tác nghiệp.*

IBSTPI chia thành 4 nhóm tiêu chuẩn

N.1 *Nền tảng cơ bản của Hiệu trưởng :*

1. Giao tiếp hiệu quả thông qua tất cả các hình thức nói ,viết và nhìn.

2. Tôn trọng và tuân theo những chuẩn mực đạo đức và pháp luật.

3. Duy trì mạng lưới các quan hệ để giúp đỡ cho chức năng đào tạo.

4. Cập nhật và cải thiện những kiến thức chuyên môn và nghề nghiệp, cũng như kỹ năng và thái độ.

N.2 *Lên kế hoạch và phân tích.*

5. Phát triển và theo dõi một kế hoạch chiến lược.

6. Sử dụng các khả năng phân tích để cải thiện tính tổ chức.

7. Kế hoạch và khuyến khích những sự thay đổi trong tổ chức.

N.3 *Thiết kế và phát triển.*

8.Áp dụng những nguyên tắc thiết kế trong hệ thống giảng dạy vào dự án đào tạo
(*Nguyên tắc trật tự* như là sự chi phối bởi của nguyên lý tất định luận; *Nguyên tắc phân cách*; *Nguyên tắc quy giản*; *Nguyên tắc logic*)

9.Sử dụng công nghệ để nâng cao chức năng quản lý đào tạo.

10.Đánh giá những phương pháp trong giáo dục

N.4 *Kỹ năng quản lý*

11.Áp dụng những kỹ năng lãnh đạo vào nhiệm vụ đào tạo.

12.Áp dụng những kỹ năng quản lý vào nhiệm vụ đào tạo.

13.Áp dụng những kỹ năng kinh doanh vào nhiệm vụ đào tạo.

14.Xây dựng các giải pháp cho kiến thức và quản lý.

Nhóm 1 như là các điều kiện cần đối với Hiệu trưởng
Nhóm 2 là *chiến lược*, Nhóm 4 là *kỹ năng tác nghiệp*

và Nhóm 3 là cầu nối từ *chiến lược* sang *tác nghiệp*.

Với Trung quốc, yêu cầu người quản lý theo cấu trúc *nhân cách quản lý* :

- Trí năng cá nhân;
- Trí năng chuyên môn;
- Trí năng quản lý

Ngoài ra cần cả mét sè chuÈn hiÖu tröng theo nh÷ng c, ch tiÖp cÈn kh, c nhau n÷a: vÝ dõ Bé chuÈn ,p dông ã c, c tröng c«ng cña thñnh phò New York – Hoa k× tõ nãm 2000 , vµ bé chuÈn ,p dông cho c, c tröng c«ng cña bang Louisiana-Hoa k×, tõ nãm 1998. Xung quanh vÈn ®Ò ph, t triÓn vµ ,p dông chuÈn hiÖu tröng tÊt nhiªn cÈn nhiÒu viÖc cÇn thiÖt kh, c, kh«ng chØ cã c, ch tiÖp cÈn. Tuy vÿy ®©y lµ lÜnh vùc rÊt ®,ng quan t©m hiÖn nay ã Hoa k×.

Với Trung quốc, yêu cầu người quản lý theo cấu trúc *nhân cách quản lý* :

- Trí năng cá nhân;
- Trí năng chuyên môn;
- Trí năng quản lý

Ngoài ra cần cả mét sè chuÈn hiÖu trëng theo nh÷ng c, ch tiÖp cÈn kh, c nhau n÷a: vÝ dõ Bé chuÈn ,p dông ã c, c trëng c«ng cña thñnh phò New York – Hoa k× tõ nãm 2000 , vµ bé chuÈn ,p dông cho c, c trëng c«ng cña bang Louisiana-Hoa k×, tõ nãm 1998. Xung quanh vËn ®Ò ph, t triÖn vµ ,p dông chuÈn hiÖu trëng tÊt nhiªn cÈn nhiÖu viÖc cÇn thiÖt kh, c, kh«ng chØ cã c, ch tiÖp cÈn. Tuy vËy ®©y lµ lÜnh vùc rÊt ®,ng quan t©m hiÖn nay ã Hoa k×.

2.5.5 Yêu cầu đối với hiệu trưởng trường Phổ thông Việt Nam

a) Nhiệm vụ của hiệu trưởng :

- i) Xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường.
- ii) Tổ chức, chỉ đạo và QL công tác tổ chức và nhân sự : tổ chức bộ máy; tuyển dụng, sử dụng kiểm tra đánh giá GV và công chức; thực hiện chế độ CS đối với NG, CC và HS.
- iii) Tổ chức, chỉ đạo và QL hoạt động dạy và học
- iv) Quản lý cơ sở vật chất và tài chính : Tài chính, tài sản , CSVC, cảnh quan môi trường.
- v) Tuyên truyền phổ biến và tổ chức thực hiện đường lối chính sách pháp luật của Đảng, nhà nước. Các CS và quy định của địa phương.
- vi) Xây dựng kế hoạch phát triển chuyên môn cho bản thân và cho đội ngũ NG.

b) Đặc điểm nghề nghiệp của HT:

- i) Đòi hỏi trình độ học vấn và tầm văn hóa.
- ii) Đòi hỏi năng lực và kinh nghiệm SP.
- iii) Đòi hỏi năng lực LĐ và QL
- iv) Đòi hỏi khả năng giao tiếp tuyên truyền và thuyết phục.
- v) Đòi hỏi phẩm chất, đạo đức và sự tận tâm.

c) Ý tưởng tiếp cận và xây dựng

Yêu cầu năng lực cơ bản đối với HT đặt trong cơ chế và môi trường QL vận hành phát triển KT- XH hiện nay với đặc trưng là chuyển phương thức chỉ đạo QL tập trung sang

việc giao quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm của đơn vị cơ sở. QL GD cũng cần tuân theo đặc điểm đó . Có nghĩa là :

- Đơn vị QL cơ bản : Nhà trường
- Nội dung QL cơ bản : Chất lượng và công bằng
- Cơ chế QL cơ bản là : Tự chủ và trách nhiệm XH
- Nguyên tắc QL cơ bản là : Dân chủ và minh bạch.
- Vai trò QL cơ bản là : Hiệu trưởng.
- Quan hệ quản lý cơ bản là : Phối hợp.

Cũng như QL một doanh nghiệp, quản lý một trường PT có hai thành tố quan trọng nhất đó là *chiến lược* và *tác nghiệp*.

Đối với nhà trường PT vai trò QL cơ bản là Hiệu trưởng. Điều kiện để HT có một *chiến lược* đúng, có khả năng *tác nghiệp* hiệu quả trước hết cần có những *phẩm chất và năng lực cơ bản (trí năng cá nhân)*.

Phẩm chất và năng lực cơ bản và khả năng tác nghiệp) làm cơ sở được vận dụng thường xuyên vào việc *thiết kế tổ chức thực hiện các chương trình, các dự án, các phương án hành động để đạt được mục tiêu chiến lược và các mục tiêu cụ thể..*

Từ yêu cầu, đặc điểm và các n/v chuẩn HT bao gồm :

1. Năng lực nghề nghiệp cơ bản.
2. Tâm nhìn và chiến lược trong bối cảnh đổi mới đất nước và đổi mới GD và ĐT.
3. Năng lực XD quy hoạch, XD chương trình và kế hoạch hoạt động.
4. Kỹ năng lãnh đạo quản lý nhà trường theo định hướng kết quả : Quản lý dạy, học kiểm tra và đánh giá; Quản lý xây dựng và phát triển đội ngũ; Quản lý nguồn lực tài chính, CSVC; QL hành chính và thông tin; QL XD môi trường GD hướng đến HS; QL đổi mới và khuyến khích sự thay đổi phù hợp với cơ chế vận hành KT-XH.

Và người Hiệu trưởng trường phổ thông là Nhà giáo, Nhà lãnh, Nhà quản lý, nhà cung ứng xã hội

2.5.5 Chuẩn Hiệu trưởng (Ban hành theo Thông tư 29/2009/TT-BGDĐT) :

Tiêu chuẩn 1: Phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp

Tiêu chí 1. Phẩm chất chính trị

- a) Yêu nước, yêu chủ nghĩa xã hội, vì lợi ích dân tộc;
- b) Gương mẫu chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng; hiểu biết và thực hiện đúng pháp luật, chế độ, chính sách, quy định của Nhà nước, các quy định của ngành, địa phương;
- c) Tích cực tham gia các hoạt động chính trị, xã hội;
- d) Có ý chí vượt khó khăn để hoàn thành nhiệm vụ được giao;
- e) Có khả năng động viên, khích lệ giáo viên, cán bộ, nhân viên và học sinh hoàn thành tốt nhiệm vụ; được tập thể giáo viên, cán bộ, nhân viên tín nhiệm.

Tiêu chí 2. Đạo đức nghề nghiệp

- a) Giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín của nhà giáo;
- b) Trung thực, tâm huyết với nghề nghiệp và có trách nhiệm trong quản lý nhà trường;
- c) Ngăn ngừa và kiên quyết đấu tranh chống những biểu hiện tiêu cực;
- d) Không lợi dụng chức vụ hiệu trưởng vì mục đích vụ lợi, đảm bảo dân chủ trong hoạt động nhà trường.

Tiêu chí 3. Lối sống

Có lối sống lành mạnh, phù hợp với bản sắc văn hoá dân tộc trong xu thế hội nhập.

Tiêu chí 4. Tác phong làm việc

Có tác phong làm việc khoa học, sư phạm.

Tiêu chí 5. Giao tiếp, ứng xử

Có cách thức giao tiếp, ứng xử đúng mực và có hiệu quả.

Tiêu chuẩn 2: Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm

Tiêu chí 6. Hiểu biết chương trình giáo dục phổ thông

Hiểu đúng và đầy đủ mục tiêu, yêu cầu, nội dung, phương pháp giáo dục trong chương trình giáo dục phổ thông.

Tiêu chí 7. Trình độ chuyên môn

a) Đạt trình độ chuẩn được đào tạo của nhà giáo theo quy định của Luật Giáo dục đối với cấp học; đạt trình độ chuẩn ở cấp học cao nhất đối với trường phổ thông có nhiều cấp học;

b) Nắm vững môn học đã hoặc đang đảm nhận giảng dạy, có hiểu biết về các môn học khác đáp ứng yêu cầu quản lý;

c) Am hiểu về lí luận, nghiệp vụ và quản lý giáo dục.

Tiêu chí 8. Nghiệp vụ sư phạm

Có khả năng tổ chức, thực hiện hiệu quả phương pháp dạy học và giáo dục tích cực.

Tiêu chí 9. Tự học và sáng tạo

Có ý thức, tinh thần tự học và xây dựng tập thể sư phạm thành tổ chức học tập, sáng tạo.

Tiêu chí 10. Năng lực ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin

a) Sử dụng được một ngoại ngữ hoặc tiếng dân tộc (đối với hiệu trưởng công tác tại trường dân tộc nội trú, vùng cao, vùng dân tộc thiểu số);

b) Sử dụng được công nghệ thông tin trong công việc.

Tiêu chuẩn 3: Năng lực quản lí nhà trường (Năng lực lãnh đạo quản lí nhà trường)

Tiêu chí 11. Phân tích và dự báo

a) Hiểu biết về tình hình chính trị, kinh tế, xã hội của đất nước, địa phương;

- b) Nắm bắt kịp thời chủ trương, chính sách và quy định của ngành giáo dục;
- c) Phân tích tình hình và dự báo được xu thế phát triển của nhà trường.

Tiêu chí 12. Tầm nhìn chiến lược

a) Xây dựng được tầm nhìn, sứ mạng, các giá trị của nhà trường hướng tới sự phát triển toàn diện của mỗi học sinh và nâng cao chất lượng, hiệu quả giáo dục của nhà trường;

b) Tuyên truyền và quảng bá về giá trị nhà trường; công khai mục tiêu, chương trình giáo dục, kết quả đánh giá chất lượng giáo dục và hệ thống văn bằng, chứng chỉ của nhà trường tạo được sự đồng thuận và ủng hộ nhằm phát triển nhà trường.

Tiêu chí 13. Thiết kế và định hướng triển khai

a) Xác định được các mục tiêu ưu tiên;

b) Thiết kế và triển khai các chương trình hành động nhằm thực hiện kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường;

c) Hướng mọi hoạt động của nhà trường vào mục tiêu nâng cao chất lượng học tập và rèn luyện của học sinh, nâng cao hiệu quả làm việc của các thầy cô giáo; động viên, khích lệ mọi thành viên trong nhà trường tích cực tham gia phong trào thi đua xây dựng ”Trường học thân thiện, học sinh tích cực”;

d) Chủ động tham gia và khuyến khích các thành viên trong trường tích cực tham gia các hoạt động xã hội.

Tiêu chí 14. Quyết đoán, có bản lĩnh đổi mới

Có khả năng ra quyết định đúng đắn, kịp thời và dám chịu trách nhiệm về các quyết định nhằm đảm bảo cơ hội học tập cho mọi học sinh, nâng cao chất lượng và hiệu quả giáo dục của nhà trường.

Tiêu chí 15. Lập kế hoạch hoạt động

Tổ chức xây dựng kế hoạch của nhà trường phù hợp với tầm nhìn chiến lược và các chương trình hành động của nhà trường.

Tiêu chí 16. Tổ chức bộ máy và phát triển đội ngũ

- a) Xây dựng, tổ chức bộ máy nhà trường hoạt động hiệu quả;
- b) Quy hoạch, tuyển chọn, sử dụng và thực hiện đúng chế độ, chính sách đối với đội ngũ giáo viên, cán bộ và nhân viên;
- c) Có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên, cán bộ và nhân viên đáp ứng yêu cầu chuẩn hoá, đảm bảo sự phát triển lâu dài của nhà trường;
- d) Động viên đội ngũ giáo viên, cán bộ, nhân viên phát huy sáng kiến xây dựng nhà trường, thực hành dân chủ ở cơ sở, xây dựng đoàn kết ở từng đơn vị và trong toàn trường; mỗi thầy cô giáo là một tấm gương đạo đức, tự học và sáng tạo;
- e) Chăm lo đời sống tinh thần, vật chất của giáo viên, cán bộ và nhân viên.

Tiêu chí 17. Quản lý hoạt động dạy học

- a) Tuyển sinh, tiếp nhận học sinh đúng quy định, làm tốt công tác quản lý học sinh;
- b) Thực hiện chương trình các môn học theo hướng phát huy tính tự giác, tích cực, chủ động, sáng tạo của học sinh nhằm đạt kết quả học tập cao trên cơ sở đảm bảo chuẩn kiến thức, kỹ năng theo các quy định hiện hành;
- c) Tổ chức hoạt động dạy học của giáo viên theo yêu cầu đổi mới, phát huy dân chủ, khuyến khích sự sáng tạo của từng giáo viên, của các tổ bộ môn và tập thể sư phạm của trường;
- d) Thực hiện giáo dục toàn diện, phát triển tối đa tiềm năng của người học, để mỗi học sinh có phẩm chất đạo đức làm nền tảng cho một công dân tốt, có khả năng định hướng vào một lĩnh vực nghề nghiệp phù hợp với tiềm năng sẵn có của mình và nhu cầu của xã hội.

Tiêu chí 18. Quản lý tài chính và tài sản nhà trường

a) Huy động và sử dụng hiệu quả, minh bạch, đúng quy định các nguồn tài chính phục vụ các hoạt động dạy học, giáo dục của nhà trường, thực hiện công khai tài chính của trường theo đúng quy định;

b) Quản lý sử dụng hiệu quả tài sản nhà trường, thiết bị dạy học phục vụ đổi mới giáo dục phổ thông.

Tiêu chí 19. Phát triển môi trường giáo dục

a) Xây dựng nếp sống văn hoá và môi trường sư phạm;

b) Tạo cảnh quan trường học xanh, sạch, đẹp, vệ sinh, an toàn và lành mạnh;

c) Xây dựng và duy trì mối quan hệ thường xuyên với gia đình học sinh để đạt hiệu quả trong hoạt động giáo dục của nhà trường;

d) Tổ chức, phối hợp với các đoàn thể và các lực lượng trong cộng đồng xã hội nhằm cung cấp kiến thức, kỹ năng, tạo dựng niềm tin, giá trị đạo đức, văn hoá và tư vấn hướng nghiệp cho học sinh.

Tiêu chí 20. Quản lý hành chính

a) Xây dựng và cải tiến các quy trình hoạt động, thủ tục hành chính của nhà trường;

b) Quản lý hồ sơ, sổ sách theo đúng quy định.

Tiêu chí 21. Quản lý công tác thi đua, khen thưởng

a) Tổ chức có hiệu quả các phong trào thi đua;

b) Động viên, khích lệ, trân trọng và đánh giá đúng thành tích của cán bộ, giáo viên, nhân viên, học sinh trong nhà trường;

Tiêu chí 22. Xây dựng hệ thống thông tin

a) Tổ chức xây dựng hệ thống thông tin phục vụ hiệu quả các hoạt động giáo dục;

b) Ứng dụng có kết quả công nghệ thông tin trong quản lý, dạy học;

c) Tiếp nhận và xử lý các thông tin phản hồi để đổi mới và nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường;

d) Hợp tác và chia sẻ thông tin về kinh nghiệm lãnh đạo, quản lý với các cơ sở giáo dục, cá nhân và tổ chức khác để hỗ trợ phát triển nhà trường;

e) Thông tin, báo cáo các lĩnh vực hoạt động của nhà trường đầy đủ, chính xác và kịp thời theo quy định.

Tiêu chí 23. Kiểm tra đánh giá

a) Tổ chức đánh giá khách quan, khoa học, công bằng kết quả học tập và rèn luyện của học sinh, kết quả công tác, rèn luyện của giáo viên, cán bộ, nhân viên và lãnh đạo nhà trường;

b) Thực hiện tự đánh giá nhà trường và chấp hành kiểm định chất lượng giáo dục theo quy định.

Chương 3 Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục

Phát triển đội ngũ là nhiệm vụ cao cả và là thách thức lớn nhất của mọi tổ chức

Các kết quả nghiên cứu sâu sắc và dễ đi vào thực tế thuộc về các tác giả quan tâm tới mô hình quản lý theo các thành tố quá trình. Fom, Tichy và Devanna (1984) khẳng định mối quan hệ chặt chẽ của cả quá trình tuyển chọn, đánh giá, phát triển và thưởng; Mô hình Guest về quản lý phát triển nguồn nhân lực có sáu thành tố : chiến lược, chính sách, đầu ra nguồn nhân lực, đầu ra hành vi, kết quả thực hiện, và hiệu quả tài chính; Bratton và Gold xem xét việc quản lý phát triển nguồn nhân lực như là một quá trình bao gồm: lập kế hoạch, tuyển chọn, đánh giá, đãi ngộ, phát triển, giao tiếp và tham gia; Warwick thì cho rằng quản lý phát triển nguồn nhân lực gồm năm thành tố : bối cảnh bên ngoài, bối cảnh bên trong, nội dung chiến lược, bối cảnh quản lý nguồn nhân lực; nội dung quản lý nguồn nhân lực [29]. Tuy điển đạt có thể khác nhau, nhưng khá thống nhất về các khâu của quá trình quản lý phát triển nguồn nhân lực bao gồm : lập kế hoạch, tuyển dụng, bố trí sử dụng, đánh giá, đào tạo bồi dưỡng, chính sách trả công và khen thưởng .

3.1. Quy hoạch, tuyển dụng, tuyển chọn và sử dụng đội ngũ cán bộ công chức ngành giáo dục trong bối cảnh mới

3.1.1. Những chiến lược cơ bản về nguồn nhân lực cán bộ công chức giáo dục

i) Những nguyên tắc phát triển

Phát triển và ứng dụng triết lý phát triển GD và phát triển đội ngũ CB CC GD:

+ Trung tâm của giáo dục và QLGD là thực tiễn.

+ Quan điểm xuyên suốt là lấy việc thực hiện nhiệm vụ chính trị, nâng cao chất lượng đào GD để xây dựng đội ngũ CBLĐ&QLNN về GD. Người CB QLNN về GD cùng với các cơ quan quản lý NN về GD cần thực hiện các nguyên tắc:

*) Cởi mở, chia sẻ, công bố công khai các thông tin liên quan đến quản lý chất lượng GD, thực hiện công bằng XH và hiệu quả hoạt động GD.

*) Huy động sự tham gia, chất lượng hiệu quả của các chính sách và giải pháp QL GD và hoạt động mang tính dịch vụ công về giáo dục phụ thuộc vào sự tham gia của các bên liên quan và của nhân dân.

*) Trách nhiệm giải trình, CB CC giáo dục phải giải thích và chịu trách nhiệm việc họ làm và không làm.

*) Tính hiệu quả, CBCC phải tham mưu, xây dựng và ban hành các văn bản và chính sách kịp thời, có hiệu quả, nhằm thực hiện những mục tiêu cụ thể, ưu tiên mục tiêu chất lượng GD.

*) Tính gắn kết, các chính sách và hoạt động QLGD phải gắn kết, tương tích với nhau, phải mạch lạc và dễ hiểu.

+ Lấy tiêu chuẩn phẩm chất năng lực cá nhân làm trọng tâm.

+ Kết hợp phát triển cá nhân CB LĐ& QLGD với hoàn thiện tổ chức, thể chế và chính sách.

+ Công khai, mở và định kì điều chỉnh bổ sung:

* Công khai và chịu sự giám sát của tổ chức và các lực lượng liên quan trong XD và phát triển đội ngũ CBCC GD.

* Quy hoạch, kế hoạch XD đội ngũ là để phát hiện, bồi dưỡng một cách thường xuyên, không đóng kín, lưu ý tìm kiếm người tài là tìm kiếm từng người một.

* Thường xuyên bổ sung điều chỉnh.

3.1.2. Nguyên tắc về nhân lực cán bộ công chức giáo dục

+ Phát triển và ứng dụng các quy định của GD và quyền con người

+ Thuê đúng người, bố trí đúng việc.

+ Gắn bó và tâm huyết với sự nghiệp GD.

- + Đầu tư vào CB CC.
- + Trao quyền và trách nhiệm cho CB CC.

3.1.3 Cụ thể hóa các nguyên tắc về nhân lực cán bộ công chức giáo dục :

- + Xây dựng các giá trị cốt lõi về QLGD và QL con người
- + Xây dựng những quy trình thực hành để áp dụng các nguyên lý, các giá trị
- + Mỗi CB CC biết mình phải làm gì.
- + Có sự lựa chọn kĩ càng.
- + Biết bảo vệ công việc và giá trị của công việc.
- + Có định hình cơ hội phát triển, thăng tiến theo chức danh, chức vụ.
- + Chia sẻ lợi ích và phúc lợi.
- + Cung cấp thông tin và dịch vụ hỗ trợ.
- + Chăm lo ĐT BD và đầu tư các điều kiện cơ sở vật chất và tinh thần hỗ trợ.
- + Tổ chức, khuyến khích hợp tác nhóm và sự tự quản.
- + Điều chỉnh và tái cấu trúc công việc.
- + Nhận rõ sự đa dạng của tổ chức và độ phức tạp của công việc.
- + Chịu trách nhiệm quản lý và chịu trách nhiệm về công việc.

3.1.4. Lập kế hoạch nhân sự

Liệt kê các đặc điểm của tổ chức, đơn vị thành từng nhóm nhằm chỉ ra những nhu cầu của người thực thi công vụ. Những nhóm với số lượng nhỏ có thể áp dụng các chiến lược phát triển đồng hành và kiên trì cùng với những nhóm có số lượng lớn như các cơ sở giáo dục hay các ban ngành, đoàn thể. Ở trường hợp các tổ chức lớn, các kế hoạch được soạn thảo dựa trên rất nhiều yếu tố, trong số đó bao gồm:

- + Những tiềm ẩn về khả năng thay đổi cần tái cấu trúc có thể ảnh hưởng tới CB CC giáo dục như kĩ năng, số lượng và chức vụ.

- + Chức vụ hiện hành về số lượng và khối lượng công việc cụ thể.
- + Các thông tin về nhân sự, ví dụ như tuổi, bằng cấp.
- + Phân bổ kinh phí cho công việc và chi phí cho CB CC.
- + Những quan hệ trong công tác, ví dụ sự đồng thuận về chất lượng, nhìn nhận đánh giá trong giáo dục và về các cơ sở GD.
- + Xác định những nhu cầu trong tương lai, về sự thay đổi nhân sự GD.
- + Những vấn đề tác động từ phía cá nhân có thể có.

Tất nhiên, ngoài những yếu tố trên, còn có rất nhiều yếu tố khác cần phải xem xét trong quá trình lập kế hoạch chiến lược cho tổ chức, đặc biệt là những vị trí lâu dài (ví dụ như chiến lược Giáo dục 2011 - 2020) và những yếu tố có khả năng tác động tới các vấn đề nhân sự.

3.1.5 Tuyển dụng và lựa chọn

- Tuyển chọn tuyển dụng CB CC giáo dục là khâu quan trọng vào loại bậc nhất hiện nay, đội ngũ CB CC giáo dục có vai trò quyết định trong quá trình biến QLGD thành khâu đột phá và đổi mới căn bản và toàn diện.

- Chúng ta cần hiểu sự khác biệt giữa 2 thuật ngữ “tuyển dụng” và “lựa chọn” nhân viên. “Tuyển dụng” là quá trình thiết lập một nhóm những người dự tuyển cho một vị trí trong một tổ chức. Nó có thể được hiểu là quá trình xác định những người dự tuyển. “Tuyển chọn” là một quá trình sàng lọc những người tuyển dụng, loại bỏ những người không đáp ứng tiêu chí. Nói cách khác, “tuyển chọn” là quá trình lựa chọn những ứng cử viên phù hợp.

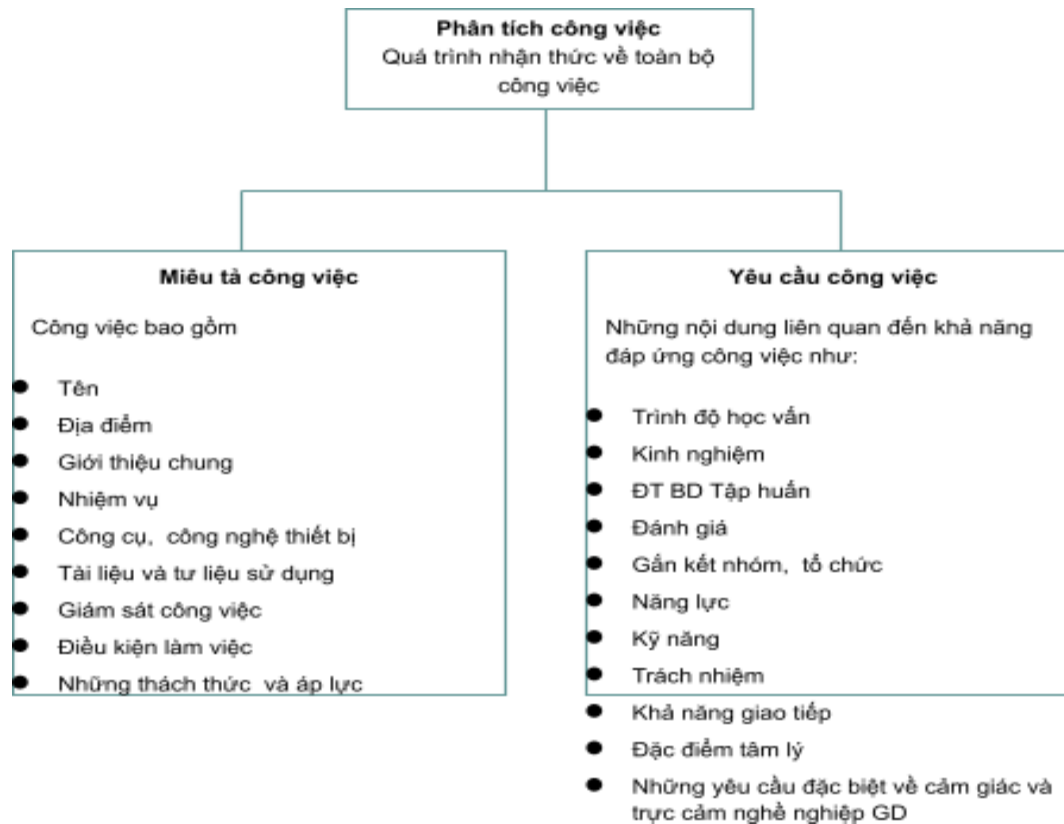
3.1.5.1 Tuyển dụng công chức các cơ quan QLGD

Ở các cơ quan QLGD, các hoạt động tuyển dụng bắt đầu bằng cách xem xét những nhu cầu tuyển dụng cho những vị trí trống, cần có người thay thế. Khi một vị trí trống, nó mở ra cơ hội để toàn bộ tổ chức nhìn nhận lại công việc và chức năng của vị trí đó. Thỉnh thoảng, nó cũng xảy ra khi người ta bắt đầu xem xét, quyết định xem nó có tiếp tục cần người làm thay thế, hay có thể điều chỉnh mà không cần tuyển dụng. Nó có thể được giải quyết bằng nhiều cách khác nhau để phù hợp với tổ chức (ví dụ như mục tiêu hoạt động và mối quan hệ với các bộ phận khác trong tổ chức trong bối cảnh mới). *Một số câu hỏi quan trọng cần được trả lời:*

- *Vị trí đó có thật sự cần thiết?*
- *Vị trí đó có liên quan tới toàn bộ kế hoạch chiến lược hay không?*
- *Những công việc của vị trí đó có thể hoặc có nên chuyển giao cho các vị trí khác không?*
- *Vị trí đó có nên chuyển sang một bộ phận khác không?*
- *Những công việc ở vị trí đó có thực sự phản ánh đúng vị trí đó không?*

Một số câu hỏi trên có thể trả lời thông qua Sơ đồ phân tích miêu tả công việc:

+ **Vị trí hay phân tích công việc:**



Nghị định số 41/2012/NĐ-CP ngày 08 tháng 5 năm 2012 của Chính phủ quy định về vị trí việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập đã quy định việc xác định vị trí việc làm thực hiện theo phương pháp tổng hợp, gồm 8 bước cơ bản:

- Bước 1: Thống kê công việc theo chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của đơn vị sự nghiệp công lập;

- Bước 2: Phân nhóm công việc;

- Bước 3: Xác định các yếu tố ảnh hưởng;

- Bước 4: Thống kê, đánh giá thực trạng chất lượng đội ngũ viên chức;

- Bước 5: Xác định bảng danh mục vị trí việc làm cần thiết của đơn vị sự nghiệp công lập;

- Bước 6: Xây dựng bản mô tả công việc của từng vị trí việc làm;

- Bước 7: Xây dựng khung năng lực của từng vị trí việc làm;

- *Bước 8: Xác định chức danh nghề nghiệp tương ứng với danh mục vị trí việc làm cần thiết.*

Có thể vận dụng vào các cơ quan QLGD và khi xác định vị trí và phân tích công việc cần lưu ý:

- Đây là quá trình nhận định những thông tin cần thiết cho công việc và cho việc tuyển dụng vào vị trí đó khi cần thiết. Quá trình này bao gồm kỹ năng phân tích và những kỹ năng thực thi công vụ GD để đạt được những mục đích đặt ra. Sau khi phân tích, những thông tin cần thiết sẽ được ghi chép lại trong bản mô tả công việc và những yêu cầu cho công việc.

- Phân tích công việc có thể được thực hiện bằng rất nhiều cách, bao gồm:

- Phỏng vấn một hoặc nhiều nhân viên ở cùng một vị trí đang cần tuyển dụng,
- Phỏng vấn người vừa rời vị trí đang tuyển dụng,
- Xây dựng phiếu hỏi, bảng trắc nghiệm về vị trí công việc, tuyển dụng.

- Về cơ bản, những phân tích về các nhiệm vụ và trách nhiệm cần phải được thực hiện cùng với miêu tả công việc và các đề ra các yêu cầu cho công việc. Cần ghi nhớ rằng, khi xây dựng bản miêu tả công việc, vị trí làm việc cần phải được đặt làm trọng tâm và có lưu ý đúng mức đến đặc điểm nghề nghiệp và đặc điểm công việc cụ thể.

+ *Vị trí tuyển dụng hay miêu tả công việc:*

Đây là những miêu tả về công việc gồm có những gì, ví dụ trách nhiệm, nhiệm vụ và các đặc điểm khác như điều kiện làm việc. Miêu tả công việc thường gồm:

- Tên công việc;
- Vị trí/ Cơ quan;
- Nhiệm vụ và trách nhiệm chủ yếu;
- Yêu cầu có những trang thiết bị, phương tiện nào;
- Hoạt động giám sát, quản lý các mảng công tác QLGD, những điều kiện làm việc như tính tổng hợp và sự đa dạng trong quan hệ các bên

liên quan tới GD, các thách thức và áp lực của công việc, sự lâu dài trong chờ đợi kết quả về chất lượng của hệ thống....

Mô tả vị trí cũng bao gồm những thông tin về môi trường văn hóa, truyền thông, học hành và điều kiện KT XH của địa phương liên quan tới công việc phát triển GD.

+ *Vị trí và những yêu cầu cho công việc:*

Đây là những miêu tả về những người nào sẽ được tuyển dụng. Nó đúc kết lại những phẩm chất cần thiết, những kỹ năng và kinh nghiệm công tác, quản lý và mong đợi về khả năng làm giáo dục khi thực thi công việc cụ thể ở vị trí đang tuyển dụng. Những tiêu chí tuyển dụng dựa trên miêu tả công việc (những nhiệm vụ cơ bản). Nó thường gồm:

- Trình độ học vấn và các khóa đào tạo, tập huấn;
- Kinh nghiệm và vị trí đã kinh qua tối thiểu;
- Kiến thức yêu cầu;
- Kỹ năng;
- Khả năng, (ví dụ như khả năng đánh giá);
- Đặc điểm tâm lý;
- Những yêu cầu khác, (ví dụ như khả năng tâm lý và tinh thần).

Tất cả những thách thức quan trọng nằm ở việc tổ chức thu hút đúng người cho công việc.

+ *Sử dụng các tiêu chí làm công cụ đánh giá*

Việc sử dụng các tiêu chuẩn cho các công việc đã được sử dụng rất nhiều trong các tổ chức. Các tiêu chuẩn nhấn mạnh những vai trò, kiến thức, kỹ năng hoạt động GD và QLGD, sự khác biệt giữa những vị trí lãnh đạo quản lý GD ở mỗi lĩnh vực và những lĩnh vực khác (về QL cấp học, bậc học, QL đào tạo hay QL nguồn lực đảm bảo).

+ *Các chính sách, quá trình tuyển dụng*

Hầu hết các tổ chức đều có những chính sách tuyển dụng và những chu trình tuyển dụng phù hợp. Chính sách tuyển dụng thường xác định các cách thức tiến hành, quyền lợi, trách nhiệm, làm như thế nào và khi nào áp dụng. Thường đi kèm với các chính sách tuyển dụng là những cơ chế tuyển dụng bao gồm các trường hợp nhằm bảo đảm khách quan, công bằng. Cần luôn rà soát, kiểm tra và điều chỉnh chính sách tuyển dụng tại các CQ QLGD.

+ *Thông tin thông báo tuyển dụng*

Để chắc chắn rằng những ứng cử viên phù hợp cho vị trí khuyết thiếu, cần phải có quá trình thông tin, thông báo quảng bá. Thông thường, việc thông báo được truyền tải thông qua các thông tin đại chúng và mạng Internet, thông qua những trung tâm tư vấn việc làm.

Cách thức thông báo được viết (nội dung), vị trí trang hay phạm vi cũng có thể ảnh hưởng đến chất lượng và số lượng người dự tuyển. Một mẫu thông báo thường bao gồm những thông tin cơ bản như: tên, vị trí công việc, hợp đồng hay biên chế, nhà quản lý, địa chỉ liên hệ, số điện thoại liên hệ, các yêu cầu, bằng cấp, kinh nghiệm và thời hạn. Chi tiết hơn có thể có: lương, thưởng, miêu tả công việc, nhóm, chương trình, dịch vụ, môi trường làm việc, cơ hội bình đẳng, những chi tiết để tham khảo thêm, những tiêu đề gây chú ý tương đối rộng rãi.

+ *Hình dung sự thuận lợi, khó khăn của mỗi đợt tuyển dụng*

- Nếu quá nhiều các ứng viên, có thể đề ra các nguyên tắc và sơ tuyển
- Nếu vị trí cần tuyển có sự phức tạp về quan hệ hoặc yêu cầu tinh tế về đánh giá năng lực có thể thuê, mượn chuyên gia tham gia hội đồng tuyển dụng. Quan trọng là công bằng và khách quan.
- Sử dụng những hội đồng: dựa vào những yếu tố chủ quan của quá trình tuyển dụng và lựa chọn, một trong những hiệu quả lớn nhất là nắm bắt được những khó khăn có thể xảy ra và bảo đảm tính khách quan của hội đồng tuyển dụng, không nên dồn trách nhiệm cho một cá nhân.
- Quan hệ với các ứng viên: các ứng viên khi xin vào các vị trí xứng đáng được đối xử một cách cởi mở và chuyên nghiệp. Việc đối xử lịch sự với họ không quá khó khăn nhưng rất có ý nghĩa với những người xin việc.

- Phòng vấn lịch sử: Đôi khi quá trình lựa chọn trở nên rất phức tạp khi xác định đối tượng phỏng vấn là những người ngang bằng hay những người từ vị trí cao hơn; Chấp nhận phỏng vấn những người này, hiểu rằng những người này có thể được nhận dù miễn cưỡng, hoặc cũng có thể lịch sử từ chối phỏng vấn họ vì những lý do vi phạm rõ ràng.

+ *Đối tượng và lựa chọn*

- Về đối tượng tuyển dụng công chức trong các cơ quan QLGD là những người được đào tạo bài bản chính quy có bằng tốt nghiệp đại học ở các ngành và chuyên ngành khác nhau. Tùy theo lĩnh vực công việc cần có tỷ lệ khác theo yêu cầu công việc căn cứ vào bản mô tả công việc.

- Nội dung lựa chọn ứng viên thường bao hàm quá trình khám phá, tìm kiếm những người phù hợp với vị trí. Thông thường, quá trình lựa chọn bao gồm phỏng vấn, kiểm tra hồ sơ và bổ nhiệm. Về sau, quá trình tập huấn và giới thiệu cho nhân viên về vị trí cũng như công việc cũng rất quan trọng. Bước đầu tiên thường được thực hiện bởi một cán bộ quản lý về tuyển dụng, ví dụ như điều đó có thể chuẩn bị cho các ứng viên thông tin về người giám sát, quản lý.

Trong môi trường giáo dục, cán bộ tuyển dụng nhân sự cần định hình các vấn đề:

- Xác định người tốt nhất;
- Tiềm năng, hành động sáng tạo và những nỗ lực hợp tác và sự tận tâm;
- Loại bỏ những hạn chế cho sự thành công;
- Ý tưởng, ý đồ giám sát hoạt động để bảo đảm những chất lượng;
- Thái độ, phong thái thoải mái;
- Làm tốt một việc, hãy thưởng xứng đáng cho họ với sự biểu dương công nhận;
- Tránh để các nhân viên lạm dụng, thậm chí tránh ngay khi có tín hiệu cho hay họ đang cố gắng làm như vậy;
- Tạo môi trường làm việc phù hợp;
- Đấu tranh để có được một môi trường làm việc tạo nên sự độc lập và có sự phối hợp tương đối giữa các nhân viên và các nhóm nhân viên;

- Phỏng vấn, phỏng vấn thường là một hình thức đánh giá rất khắc nghiệt trong quá trình tuyển dụng gồm một số bước: Đầu tiên, ứng viên được chào đón và giới thiệu qua; Sau đó, một văn bản sẽ được trình bày để giới thiệu qua về vị trí, những người được phỏng vấn sẽ được hỏi các câu hỏi có liên quan; Gần kết thúc, ứng viên được phép đặt câu hỏi về tổ chức và vị trí tuyển dụng; Có thể chia sẻ những khía cạnh khác phù hợp cho công việc; Kết thúc cuộc phỏng vấn cần biết các “chấm dứt” (liên lạc về sau và những lời chúc).
- Đôi khi, phỏng vấn lần hai được thực hiện với 2 hay nhiều người trong danh sách. Điều đó có thể xảy ra khi nghiên cứu hồ sơ, đôi khi rất khó đánh giá xem ai tốt hơn ai. Chú ý thống nhất cả quá trình phỏng vấn vẫn tốt hơn là từng bước, đặc biệt vì mối liên hệ giữa người với người là rất phức tạp. Những từ ngữ, những cử chỉ, điệu bộ, những thông điệp... đều quan trọng đối với quá trình phỏng vấn. Bắt đầu phỏng vấn là một thử thách lớn. Như đã nói ở trên, những yếu tố thuộc pháp lý và đạo đức cần phải được tính đến. Ngoài ra, cũng có những chuẩn mực cho một người phỏng vấn tốt.
- Sau khi phỏng vấn, quá trình lựa chọn chuẩn bị đến hồi kết, ai sẽ được vào vị trí này? Đó là thời gian để gộp tất cả các loại thông tin (kết quả thi, báo cáo đánh giá) và kiểm tra lại các hồ sơ. Kết quả có thể được gửi đi từ các thư thông báo, hoặc nếu cần, sẽ là liên lạc trực tiếp. Trong suốt cuộc nói chuyện, người phỏng vấn có thể thu thập thêm thông tin về những tiêu chuẩn tuyển dụng mà ứng viên đạt được. Điều đó có thể bao gồm cả những yêu cầu cho những kinh nghiệm, những quan hệ cụ thể. Tương tác giữa người – người (Cách thức mà người ta làm việc cùng nhau) rất nhạy cảm và là một khía cạnh đặc biệt trong công việc, có thể dễ dàng nói chuyện một cách thoải mái. Làm thế nào để mọi người cùng làm việc hòa hợp với nhau quan trọng hơn là đạt được tất cả những tiêu chí tuyển dụng. Đôi khi, quá trình lựa chọn lại không kết thúc với kết quả về người có hồ sơ tốt nhất.

- Để đưa ra quyết định tuyển dụng hay không, quá trình lựa chọn thường đem so sánh những điểm tương đồng hay đối nghịch trong những bản miêu tả công việc hay những tiêu chí cụ thể mà các ứng viên có được thông qua hồ sơ, người giới thiệu và phỏng vấn.
- Như đã nói ở trên, trong quá trình điểm lại này, cuộc phỏng vấn có thể sử dụng những tiêu chuẩn và hệ thống những đánh giá để đưa ra quyết định cuối cùng.
- Bổ nhiệm, lễ nhậm chức và giới thiệu.
- Giới thiệu cho nhân viên mới cần phải có ít nhất 2 nội dung – giới thiệu chung về môi trường làm việc (cả hệ thống và tổ chức) và giới thiệu riêng về công việc. Giới thiệu chung có thể bao gồm việc bổ nhiệm trước tổ chức, giới thiệu về phương hướng hoạt động, mục tiêu và triết lý hoạt động. Những mô hình, cấu trúc cơ quan cũng cần được giới thiệu để nhân viên dần làm quen với công việc. Những vấn đề chăm sóc sức khỏe, an toàn lao động, công bằng xã hội và các chính sách bình đẳng, cũng là những yếu tố cần thiết cho mọi nhân viên.

Các hình thức bổ nhiệm cụ thể thường mang tính cá nhân hơn. Mặc dù đã có những ấn tượng ban đầu về tổ chức, thông thường cần phải có một thời gian để làm quen. Một số cách tiếp cận khác là dùng các nhóm tương đồng và những người hướng dẫn. Đó có thể là một trình tự chính thống, ví dụ như liên kết người mới vào làm việc với các nhân viên đã làm việc lâu năm như là một hình thức giúp đỡ cần có với người mới vào làm.

3.1.5.2. Tuyển chọn bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo quản lý

- Đối với các vị trí lãnh đạo các Cục, Vụ, Sở và các Phòng, Ban cần thực hiện nghiêm và khách quan các Quy định và Hướng dẫn quy hoạch CBQL của các cấp: Nghị quyết Số 42-NQ/TW của Bộ chính trị Đảng Cộng sản Việt Nam(30-1-2004), Hướng dẫn Số 22-HD/BCHTWW Hướng dẫn thực hiện NQ 42 của Bộ Chính trị, QĐ Số 286-QĐ/TW của Bộ Chính trị về Quy chế đánh giá cán bộ, Các văn Bản của Chính phủ và Bộ GD&ĐT, Bộ Nội vụ về Quy hoạch và Đánh giá CB CC. Ngoài ra qua nghiên cứu lý luận và thực tiễn chung tôi thấy rằng cần cụ thể hóa công tác tuyển chọn để bổ nhiệm các chức danh LĐ QL các cơ quan QLGD :

- Đạo đức, sự tận tâm; kiến thức kỹ năng QL; giao tiếp hợp tác; sáng kiến và sự thích ứng làm nền tảng.

- Tinh thần đổi mới, luôn có ý thức và các hoạt động đổi mới và tìm động lực đổi mới là dấu hiệu đầu tiên quan trọng của việc lựa chọn bổ nhiệm CB LĐ QL.

- Chú trọng lựa chọn những CC, GV và nhân viên đã kinh qua thực tiễn công tác ở các cơ quan QL GD và các nhà trường cả ở trong và ngoài các đơn vị có CB cần bổ nhiệm, có năng lực và có uy tín, sau đó nếu cần thiết thì điều động, chuyển chuyên và bổ nhiệm và phải mang tính cạnh tranh, muốn vậy:

+ Về cơ bản thực hiện những bước quan trọng gần giống với công tác chuẩn bị tuyển dụng ở trên : *Vị trí tuyển chọn bổ nhiệm và miêu tả công việc; Vị trí và những yêu cầu cho công việc; Sử dụng các tiêu chí làm công cụ đánh giá; Các chính sách, quá trình tuyển chọn bổ nhiệm; Thông tin và thông báo tuyển chọn; Hình dung cẩn thận sự thuận lợi, khó khăn của mỗi đợt tuyển chọn bổ nhiệm; Sử dụng Hội đồng phỏng vấn và lựa chọn.*

+ *Cần có các đề án thi tuyển, báo cáo, tranh luận, thảo luận, trước Hội đồng, trước tập thể LĐ trực tiếp, các chuyên gia và có khi cả trước nhân viên dưới quyền (so với vị trí cần tuyển chọn). Công khai thảo luận tập thể trong Hội đồng và một số chuyên gia để chọn phương án đánh giá khách quan, sát thực tế.*

- Có thể rút ngắn các bước nhưng một số bước lại cần chú trọng và có điều chỉnh : *Xem xét kĩ đạo đức, phẩm chất, sự tận tâm, thành tích công tác thực tiễn, sự tín nhiệm để đưa vào tiêu chí đánh giá, Có thể phỏng vấn nhưng thành phần của HĐ cần được bàn bạc lựa chọn kĩ. Cần có chương trình hành động dưới dạng đề án được báo cáo công khai và khi cần có tranh luận.*

3.1.5.3. Sử dụng cán bộ công chức

- Cần căn cứ vào bản mô tả vị trí, yêu cầu việc làm và công việc để bố trí đúng người đúng việc. *Xác định rõ vai trò của từng CB CC : Đánh giá sự đóng góp trong mỗi liên hệ chung. Tránh đổ kị và quá chi li với “sự công bằng”.*

- Đặt yêu cầu cao đối với tính chuyên nghiệp các nhiệm vụ của công chức.

- Thường xuyên giám sát việc thực thi công vụ, chú trọng hành vi hơn là cá tính.

- Hiểu rõ động lực của mỗi GV: mục tiêu cá nhân là chia khoá thành công của mỗi người.

- Chia sẻ với mọi thành viên tầm nhìn và mục tiêu GD.
- Gắn kết quan hệ đồng nghiệp, thể hiện bản sắc riêng.
- Mỗi thành viên cảm nhận được tính tự chủ, trách nhiệm.
- Liên lạc chia sẻ thông tin thường xuyên và kịp thời trong công việc và cuộc sống.
- CB QL và nhân viên biết khuyến khích nhau học hỏi.
- Đánh giá dựa trên nỗ lực, tiến độ phù hợp với mỗi thành viên.
- Lưu ý đúng mức đến các yếu tố tác động bên trong và bên ngoài.

Một số chú ý:

Khó nhận ra chính xác tuyệt đối người có thể làm công chức giỏi, cần lưu ý:

- + Dành thời gian để tìm hiểu công việc, đối tượng,
- + Hãy tham khảo ý kiến đồng nghiệp,
- + Thực hiện nhiều buổi phỏng vấn, trao đổi.
- + Mời một số đồng nghiệp tham gia trao đổi giao lưu,
- + Kiểm tra xác nhận thành tích.

3.2. Đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục theo tiếp cận năng lực lấy thực tiễn làm trung tâm.

Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cho nền công vụ là một yếu tố then chốt trong chiến lược quản lý phát triển nền công vụ của mỗi quốc gia. Đào tạo bồi dưỡng cán bộ công chức nhằm xây dựng một đội ngũ CB CC ngành GD đủ năng lực thực hiện chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020, đáp ứng yêu cầu của thực tiễn GD đang cần phải đổi mới căn bản và toàn diện là một trong các nhiệm vụ cấp thiết của ngành GD&ĐT. Nghị quyết Hội nghị lần thứ 5 Ban Chấp hành Trung ương Đảng khoá X tiếp tục khẳng định sự cần thiết và tầm quan trọng của việc đổi mới, nâng cao chất lượng đào tạo đội ngũ cán bộ, công chức nhà nước ở nước ta không chỉ trong giai đoạn hiện nay mà còn cả về lâu dài.

Đào tạo bồi dưỡng cán bộ, công chức nhà nước ở nước ta hiện nay bao gồm hai nội dung: đào tạo tiền công vụ và đào tạo trong công vụ. Trong đó, đào tạo trong công vụ lại bao gồm đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ QLGD nâng cao kiến thức chuyên môn thông qua hệ thống các Học viện, trường đại học và các trường ĐH CĐ thuộc ngành GD và ĐT ở các địa phương, đào tạo bồi dưỡng về kiến thức, kỹ năng quản lý nhà nước tại Học viện Chính trị - Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh.

Cần có những đổi mới theo hướng tăng cường năng lực thực thi công vụ.

3.2.1. Về định hướng đào tạo bồi dưỡng

- Chuyển cách thức đào tạo theo chính sách thâm niên, lương bổng và quyền lợi sang bồi dưỡng xuất phát từ nhu cầu công việc và chú trọng tiếp cận năng lực.

- Cập nhật kiến thức, bồi dưỡng, nâng cao kỹ năng và phương pháp thực hiện nhiệm vụ được giao.

- Đào tạo bồi dưỡng để xây dựng đội ngũ công chức có đạo đức nghề nghiệp, có đủ trình độ và năng lực chuyên môn nghiệp vụ đảm bảo chất lượng của hoạt động tác nghiệp QL.

3.2.2. Nguyên tắc đào tạo, bồi dưỡng

- Đào tạo, bồi dưỡng phải căn cứ vào vị trí công việc, tiêu chuẩn chức danh và nhu cầu phát triển nguồn nhân lực của cơ quan QLGD;

- Bảo đảm tính tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập trong hoạt động đào tạo, bồi dưỡng;

Khuyến khích viên chức học tập, nâng cao trình độ đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ;

- Kết hợp bồi dưỡng theo khóa lớp với tự bồi dưỡng, học thường xuyên học suốt đời;

- Bảo đảm công khai, minh bạch, hiệu quả.

3.2.3. Đánh giá, xác định đúng nhu cầu và lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức trong GD&ĐT

- Xác định nhu cầu là xác định khi nào cần đào tạo, bồi dưỡng? Đối tượng nào cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho bao nhiêu người. Nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng được xác định dựa trên phân tích đánh giá mức độ đạt chuẩn chuyên viên và CBQL cụ thể so với các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho việc thực hiện các công việc và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của CBCC. Cách xác định nhu cầu có thể thông qua ý kiến chuyên gia, ý kiến của nhà lãnh đạo quản lý, mong muốn của CBVC.

- Nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng gắn nội dung đào tạo, bồi dưỡng và phải trả lời được các câu hỏi: (i) đối với mỗi loại công chức đào tạo, bồi dưỡng năng lực gì? (ii) Đối với CB QL cần đào tạo, bồi dưỡng các năng lực: Năng lực chuyên môn nghiệp vụ ; Năng lực lãnh đạo Năng lực quản lý tác nghiệp: Phân tích và dự báo, xác định tầm nhìn chiến lược, lập kế hoạch hoạt động; Tổ chức bộ máy và phát triển đội ngũ; Thiết kế văn bản quy định và hướng dẫn quản lý hoạt động GD của các nhà trường,...;

- Ai sẽ là người chịu trách nhiệm xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng CBCC: trách nhiệm chính trước hết là thủ trưởng các cơ quan QLGD; căn cứ xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc hàng năm, nhu cầu mong muốn của cá nhân tạo cơ hội phát triển chuyên môn nghiệp vụ quản lý (tiếp cận những đổi mới), tạo động lực làm việc và xây dựng qui hoạch phát triển cán bộ.

- Xác định mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng là xác định kết quả cần đạt được của sau đào tạo, bồi dưỡng về những kiến thức, kỹ năng cụ thể và thái độ sau đào tạo.

3.2.4. Định hướng thiết kế các chương trình

Có chương trình DT BD cơ bản và có chương trình bồi dưỡng cập nhật nâng cao năng lực thực thi công vụ trong QLGD

i) Yêu cầu

- Chương trình phải cập nhật bối cảnh và xu hướng phát triển GD và QLGD.
- Chương trình phải bám sát các yêu cầu quản lý “đổi mới cơ bản và toàn diện GD ĐH Việt nam” theo tinh thần tăng quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội cho các nhà trường, đáp ứng yêu cầu hiện đại hoá và chủ động hội nhập quốc tế đã được đặt ra.

- Chương trình cần bám sát các đối tượng, làm cho CB CC ở các cơ quan QLGD tự nhìn nhận vai trò và hỗ trợ cho họ tự tìm cách trở thành những người tiên phong trong công cuộc đổi mới.

Cụ thể: Trong bối cảnh hiện nay CBCC GD cần có tư duy hệ thống và biết quy giản; cần chia sẻ và được chia sẻ; quan tâm nhiều nhất đến chiến lược và quản lý tác nghiệp; cần kỹ năng nhưng phải chú trọng quy trình về quản lý chất lượng, tài chính và công bằng xã hội trong GD ĐH; cần ý thức và nâng cao năng lực cạnh tranh.

ii) Định hướng tiếp cận xây dựng chương trình ĐT BD

Từ bối cảnh tác động và môi trường phát triển GD, từ các thành tựu nghiên cứu của khoa học quản lý và quản lý giáo dục, từ thực tiễn QLGD trong môi trường kinh tế chuyển đổi ở nước ta, đặc biệt từ đặc điểm đối tượng CBQL NN về GD, những người có vốn tri thức phong phú, trí tuệ cao, phương pháp tiếp cận xây dựng chương trình bồi dưỡng thích hợp nhất cho đối tượng này là lấy phương pháp tiếp cận phát triển (developmental approach) làm trọng tâm.

Khi lựa chọn phương pháp tiếp cận phát triển làm trọng tâm, những người tham gia thiết kế chương trình là:

- Người học (CBQL, CC),
- Các chuyên gia (Các chuyên gia QLGD),
- Những người làm chính sách (lãnh đạo ở các cơ quan QLNN).

Trong bối cảnh của GD của nước ta thì ảnh hưởng của các chương trình đào tạo bồi dưỡng CBQL NN về GD của một số quốc gia có nền GD phát triển cùng với điều kiện đáp ứng của các cơ sở đào tạo bồi dưỡng CBQL GD cần được quan tâm đúng mức.

Chương trình đào tạo bồi dưỡng phải tạo ra được những sản phẩm có thể đáp ứng với những đòi hỏi của nghề nghiệp không ngừng thay đổi, với một thế giới không ngừng biến động. Tiếp cận phát triển sẽ phát triển năng lực tiềm ẩn trong mỗi người, làm cho họ làm chủ được những tình huống, đương đầu được với những thách thức, rủi ro gặp phải, chủ động và sáng tạo. Với cách tiếp cận này, người ta chú trọng đến phát triển sự hiểu biết thông qua tiếp nhận và xử lý thông tin hơn là truyền thụ nội dung kiến thức đã được xác định trước hay tạo nên sự thay đổi nào đó về hành vi ở người học.

Đối với cán bộ công chức GD, chia sẻ để cùng xác định điều họ cần trong QL nhiều khi cần thiết hơn các kiến thức, kỹ năng QL cụ thể.

iii) Lựa chọn phương pháp thiết kế

Đối tượng bồi dưỡng là cán bộ công chức GD, những người có trình độ cao, bởi vậy phương pháp xây dựng và phát triển chương trình bồi dưỡng cán bộ công chức GD cần thực hiện các bước (phương pháp Tyler), cần được thảo luận (phương pháp Walker) và cần có nghệ thuật thích ứng (phương pháp Eisner). Kết hợp khung lý thuyết của một số phương pháp tiếp cận, chúng ta đưa ra phác thảo sau:

- *Môc ti^u và u tiⁿ*: Ch^{ng} tr^xnh đào tạo bồi dưỡng cⁿ n^t nh^{ng} môc ti^u n^o? Ưu tiⁿ c, c môc ti^u n^o?

- *Lùa ch^{nh}, t^{ae} ch^{oc} c, c m^{ng} néi dung h^{ac} t^{Ep} nghiⁿ c^{ou} cho h^{ac} viⁿ k^ot h^{ip}* víi *Hi^{ou} ki^{on} v^u c^h héi* : C^ã th^o l^ua ch^{nh} néi dung h^{ac} t^{Ep} nh th^o n^o n^o c^ã th^o n^t n^{ic} nh^{ng} môc ti^u n^uy? Lu ý n^on vi^oc c^ã th^o c^ã c, c néi dung kh, c nhau ph^oc v^o cho c, c môc ti^u c^o th^o kh, c nhau trong n^ã c, c t, c n^éng phⁱ h^{ip} víi nhau.

- *T^{ae} ch^{oc} ho^t n^éng đào tạo bồi dưỡng* : Ho^t n^éng đào tạo bồi dưỡng n^{ic} t^{ae} ch^{oc} th^o n^o n^o h^{ac} t^{Ep} c^ã hi^{ou} qu^l? Lu ý n^on tr^xnh n^é, Hi^{ou} ki^{on} th^{ei} gian, n^{Ac} bi^ot l^u s^u n^ãng g^{ap} chia sⁱ v^u t^ynh ch^{nh} n^éng cao c^{nh} h^{ac} viⁿ.

- *§, nh gi,* : Hi^{ou} qu^l h^{ac} t^{Ep} c^ã th^o n^{ic} n^h gi, nh th^o n^o?

K^ot qu^l c^{nh} giai n^on thi^ot k^o chương trình đào tạo bồi dưỡng l^u mét b^ln chương trình đào tạo bồi dưỡng c^o th^o bao g^{am} :

- Môc ti^u §TBD,
- Néi dung §TBD,
- Ph^{ng} ph, p §TBD,
- Ph^on ph^{ei} th^{ei} gian §TBD,
- §i^{ou} ki^{on} v^u ph^{ng} ti^on h^{ep} trⁱ §TBD,
- Ph^{ng} ph, p n^h gi, .

iv) Lựa chọn mục tiêu khóa ĐT BD

Việc lựa chọn mục tiêu của các chương trình bồi dưỡng cán bộ công chức GD cần bám sát mục tiêu đổi mới cơ bản và toàn diện GD nước ta từ nay đến 2015. Cụ thể:

Tạo nên một sự thay đổi căn bản để khắc phục những yếu kém bất cập;

+ Xây dựng một nền công vụ GD tiên tiến đáp ứng nhu cầu công chức hành chính và đào tạo nhân lực cho sự nghiệp CNH-HĐH đất nước và nâng cao dân trí;

+ Tác động nâng cao chất lượng GD&ĐT, làm tăng sức cạnh tranh của nền kinh tế;

+ Bảo tồn và phát huy những tinh hoa của dân tộc, góp phần tạo nên sự phát triển nhanh chóng và bền vững của đất nước trong một thế giới hội nhập.

- Các yếu tố tác động chính đến việc lựa chọn mục tiêu của chương trình là :

+ Bối cảnh và yêu cầu đổi mới QLGD trong bối cảnh phát triển KTXH của đất nước và bối cảnh toàn cầu hoá.

+ Nhiệm vụ của người làm công tác QLGD trong bối cảnh thay đổi và yêu cầu chủ động hội nhập quốc tế.

+ Đặc điểm, nhu cầu và điều kiện của người học (CBCC GD).

- Như đã nói ở trên, đối tượng của chương trình bồi dưỡng là CC và CB LĐ QLGD, việc xác định mục tiêu của chương trình bồi dưỡng cho hai đối tượng có chỗ giống nhau và khác nhau. Có thể coi yêu cầu nền tảng chung tạo nên chất lượng của công tác quản lý và khả năng trí tuệ và nhận thức là gần giống nhau, nhưng tầm bao quát và phạm vi ảnh hưởng có sự khác nhau. Trên hai vấn đề cơ bản nhất liên quan đến năng lực và hiệu quả công tác quản lý là chiến lược và tác nghiệp thì đối với CBCC GD đều rất cần thiết, tuy nhiên mức độ có khác nhau... Chẳng hạn:

+ Cán bộ QL cấp cao hơn yêu cầu tầm nhìn chiến lược, tư duy hệ thống nhiều hơn;

+ Kỹ năng tác nghiệp cụ thể, cán bộ QL cơ sở và chuyên viên cần đòi hỏi chi tiết cụ thể.

- Căn cứ lựa chọn và tổ chức các mảng nội dung :

+ Bối cảnh tác động, yêu cầu và xu hướng phát triển mới của QLNN về GD ở một số QG có điều kiện tương đồng và xu hướng thực hiện quản lý công mới.

+ Thực trạng và chiến lược phát triển GD Việt Nam và yêu cầu chủ động hội nhập quốc tế.

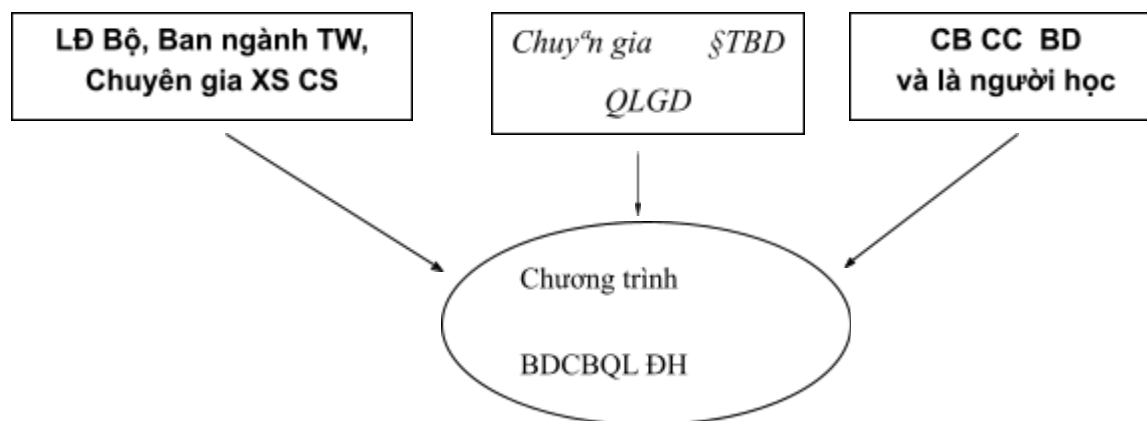
+ Xu thế đổi mới QL GD Việt Nam.

+ Nội dung cơ bản của QLGD trước yêu cầu mới.

+ Vai trò, chức năng nhiệm vụ yêu cầu về năng lực tác nghiệp của CBQL NN về GD.

Cần sử dụng khung lí luận chung về QL và QLGD để lựa chọn và sàng lọc sàng lọc.

- Bộ phận tham gia thiết kế chương trình :



3.2.5. Đào tạo, bồi dưỡng tại chỗ thông qua công việc

- Đào tạo qua công việc: quá trình này nhằm nâng cao kiến thức và năng lực của công chức thực thi công việc của mình hiệu quả hơn. Mặt khác, quá trình này cũng là điều kiện để đề bạt công chức lên các chức danh quản lý cao hơn.

- Tự học, tự nghiên cứu, tự rèn luyện, hướng dẫn hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình xử lý công việc thực tế một cách thường xuyên là biện pháp quan trọng nhất. Cách hoàn thiện kĩ năng quan trọng nhất là xử lý các tình huống thực tiễn của QLGD đạt ra.

3.2.6. Đánh giá kết quả đào tạo bồi dưỡng:

Đánh giá kết quả ĐT BD CB CC GD cần được thực hiện chủ yếu qua kết quả thực thi công vụ. Cần chú trọng khảo sát đánh giá về:

Một là, thái độ tích cực trong thực thi công vụ:

+ Có phẩm chất chính trị, đạo đức và sự tận tâm.

+ Có “tầm nhìn” chung về giáo dục và tầm nhìn liên quan đến công việc sự vụ cần xử lý.

Hai là, có kiến thức QLNN và QL NN về giáo dục.

Ba là, có khả năng đặt vấn đề và kỹ năng giải quyết vấn đề của thực tiễn QLGD.

Mặc dù có những khác biệt nhất định, song tiêu chí chung để đánh giá chất lượng của một khoá đào tạo cán bộ, công chức là sau khoá học, người học biết chủ động liên hệ giữa kiến thức đã được tiếp nhận để có những đề xuất cụ thể, sát thực tế trong lĩnh vực công tác, từ đó tìm kiếm được cách thức giải quyết công việc khoa học. Các tình huống quản lý trong thực tế hết sức đa dạng CB CC chỉ ra và xử lý tình huống được đặt ra trong vô vàn vấn đề nảy sinh trong cuộc sống. Với thời lượng đào tạo ngắn, mục tiêu học tập càng cần rõ ràng, cụ thể theo cách cung cấp cho người học phương pháp để họ khoa học hoá việc phát hiện và giải quyết vấn đề, tạo tiền đề cho họ vừa thử nghiệm, vừa tích lũy tiếp kỹ năng trong quá trình công tác.

3.2.7 Đào tạo, bồi dưỡng tại chỗ thông qua công việc

- Đào tạo qua công việc: quá trình này nhằm nâng cao kiến thức và năng lực của công chức thực thi công việc của mình hiệu quả hơn. Mặt khác, quá trình này cũng là điều kiện để đề bạt công chức lên các chức danh quản lý cao hơn.

- Tự học, tự nghiên cứu, tự rèn luyện, hướng dẫn hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình xử lý công việc thực tế một cách thường xuyên là biện pháp quan trọng nhất. Cách hoàn thiện kỹ năng quản lý nhanh nhất là xử lý các tình huống thực tiễn của QLGD đặt ra.

- Chăm lo xây dựng tổ nhóm công tác và tăng cường phối hợp để vừa nâng cao hiệu quả công tác vừa hỗ trợ đồng nghiệp gọc tập nâng cao năng lực công tác. Xây dựng đơn vị trở thành một tổ chức biết học hỏi

3.3. Xây dựng đạo đức công vụ và đánh giá theo khung năng lực

Kết hợp xây dựng đạo đức công vụ, kiểm tra, đánh giá theo quy định đánh giá công chức của Chính phủ, của Bộ Nội vụ của Ngành GD&ĐT với đánh giá theo khung năng lực theo tinh thần đơn giản hóa thủ tục và đi vào thực chất.

3.3.1. Các cơ quan quản lý giáo dục cần quy định về đạo đức công vụ và hoàn thiện bộ Quy tắc ứng xử trong thực thi công vụ

Nói tới công vụ là nói tới công chức, những người làm việc theo chức nghiệp và do luật hay các quy định điều chỉnh hành vi công chức. Đánh giá về đạo đức công vụ của đội ngũ CBCC các cơ quan công quyền, nhiều chuyên gia cho rằng, điều lo nhất và còn rất nặng nề trong các cơ quan công quyền là quan liêu, xa rời quần chúng, nhiều chỗ còn có những cử chỉ hành vi thiếu tôn trọng công dân của đội ngũ CC VC. Bởi, thủ tục dù đơn giản nhưng nếu CBCC cố tình gây khó thì cũng trở thành phức tạp và ngược lại. Từ thực tế những bức xúc hiện nay của công chúng đối với một số tồn tại yếu kém trong thực thi công vụ và quan hệ xử lý với công dân, các cơ quan QLGD cần phải có các quy định về đạo đức công vụ và quy tắc ứng xử theo tinh thần Quản lý công mới và cải cách hành chính, phải tôn trọng và trao quyền lựa chọn nhiều hơn cho công dân - khách hàng của dịch vụ công.

- Cần phổ biến và nghiêm túc thực hiện các quy định về cải cách hành chính.

- Các cơ quan QLGD cần lập đội chuyên gia chuyên nghiệp từng bước hoàn thiện mô hình chính phủ điện tử, tận dụng tối đa sự hỗ trợ của CNTT và truyền thông trong giao dịch hành chính với dân.

- Xây dựng bộ Quy tắc quy định đạo đức và ứng xử trong thực thi công vụ và hàng năm có kiểm tra đánh giá việc thực hiện. Đạo đức công vụ và các chuẩn mực cơ bản đã có trong tác phẩm sửa đổi lề lối làm việc của Bác Hồ. Về cơ bản cần có các nội dung sau:

+ *Cần, kiệm, liêm, chính.*

+ *Có trách nhiệm với công việc, với đồng nghiệp, với nhà giáo và với nhân dân.*

+ *Có kỷ luật, cầu thị, thân ái và tôn trọng đối tác trong thi hành công vụ.*

3.3.2. Cụ thể khung năng lực của cán bộ quản lý nhà nước về giáo dục: Các tiêu chuẩn tiêu chí

Tiêu chuẩn 1. Nền tảng cá nhân và giá trị:

1.1. Nhận thức chính trị

1.2. Hiểu biết chung về kinh tế, văn hóa xã hội trong mối quan hệ với giáo dục và đào tạo.

1.3. Nắm vững sứ mệnh, mục tiêu, chức năng và nhiệm vụ của giáo dục và đào tạo.

1.4. Hiểu biết về những xu thế, quan điểm cải cách và phát triển của giáo dục và đào tạo trong xu thế hội nhập quốc tế.

1.5. Nắm vững mục tiêu, chương trình, nội dung phương pháp của cấp học, ngành học hoặc loại hình giáo dục, đào tạo được phân công phụ trách.

1.6. Ham học hỏi và xây dựng tổ chức biết học hỏi.

1.7. Đạo đức, tính chuẩn mực và sự tận tâm.

1.8. Tư duy độc lập và tư duy hệ thống.

1.9. Năng lực chuyên môn, nghề nghiệp.

1.10. Giao tiếp cá nhân và xã hội.

1.11. Tự quản lý bản thân, tính kỉ luật.

1.12. Sử dụng ngoại ngữ trong công việc.

Tiêu chuẩn 2. Năng lực lãnh đạo

2.13. Tầm nhìn chiến lược, xác định mục tiêu hướng đến chất lượng giáo dục.

2.14. Định hướng giá trị, xây dựng văn hóa tổ chức.

2.15. Nắm vững và phân tích đường lối chính sách phát triển GD và ĐT trong sự phát triển chung của chiến lược phát triển đất nước của bối cảnh hội nhập.

2.16. Năng lực hoạt động và làm việc theo nhóm, kết nối hoạt động của các tổ chức trong và ngoài ngành giáo dục.

2.17. Gây ảnh hưởng, lôi cuốn, tập hợp và thúc đẩy (về công việc và con người).

- 2.18. Lãnh đạo sự thay đổi.
- 2.19. Quyết đoán, ra quyết định đúng và kịp thời.
- 2.20. Môi giới và đổi mới.
- 2.21. Sáng kiến và thích ứng.

Tiêu chuẩn III: Năng lực quản lý tác nghiệp hành chính và thực thi công vụ trong GD

- 3.22. Thiết kế và tổ chức triển khai kế hoạch công việc (Kết nối mục tiêu và hoạt động giáo dục và đào tạo)
- 3.23. Năng lực báo cáo và giải trình.
- 3.24. Năng lực quản lý phát triển tổ chức, quản lý các vấn đề chính trị trong giáo dục và đào tạo.
- 3.25. Năng lực phân công, liên kết và điều phối công việc và con người.
- 3.26. Năng lực quản lý và phát triển nhân sự giáo dục và quản lý giáo dục.
- 3.27. Nắm vững chức năng nhiệm vụ và các quy định mang tính pháp quy.
- 3.28. Lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo thực hiện, phương thức phối hợp, kiểm tra thanh tra các mảng của hoạt động giáo dục và đào tạo được phân công phụ trách trong mối quan hệ với các mảng khác.
- 3.29. Năng lực xây dựng văn bản quy phạm pháp luật.
- 3.30. Quản lý đảm bảo chất lượng giáo dục và đào tạo.
- 3.31. Huy động, phân bổ và quản lý nguồn lực tài chính và CSVC phục vụ giáo dục và đào tạo.
- 3.32. Năng lực quản lý hành chính, sự vụ.
- 3.33. Năng lực quản lý dự án.
- 3.34. Quản lý hợp tác quốc tế về giáo dục và đào tạo.

Tiêu chuẩn IV: Năng lực quan hệ xã hội

4.35. Nắm bắt xu hướng và các vấn đề hiện tại của môi trường kinh tế xã hội, chính trị văn hóa, sinh thái môi trường, an ninh quốc phòng tác động đến giáo dục, tạo quan hệ gắn bó, đồng thuận của các tổ chức chính trị xã hội, các cá nhân và các bên có lợi ích liên quan nhằm hỗ trợ phát triển giáo dục và đào tạo.

4.36. Thực hiện xã hội hóa giáo dục (giáo dục vì xã hội và xã hội vì giáo dục). Tham gia đóng góp và khai thác các chương trình phát triển cộng đồng.

4.38. Hợp tác, liên kết với các doanh nghiệp, các cơ sở giáo dục, các tổ chức chính trị xã hội, phát triển nguồn lực (vật chất và tinh thần), và tham gia các công đoạn thực hiện các chương trình giáo dục và đào tạo.

Tiêu chuẩn V: Năng lực quản lý thông tin

5. 39. Xây dựng kế hoạch phát triển công nghệ thông tin truyền thông của đơn vị (thuộc quyền quản lý). Chăm lo phát triển cơ sở hạ tầng, cơ sở dữ liệu giáo dục và quản lý giáo dục, bồi dưỡng năng lực sử dụng.

5.40. Năng lực ứng dụng CNTT trong giáo dục và quản lý giáo dục của tổ chức, có năng lực tận dụng sự hỗ trợ CNTT của cá nhân.

3.3.3. Về cấp độ

Đối với mỗi cán bộ quản lý giáo dục, họ đảm nhận các vị trí ở các cấp độ khác nhau : Cấp vĩ mô; cấp trung gian; cấp cơ sở, và họ cần đáp ứng các yêu cầu quản lý theo thứ tự ưu tiên tương ứng là : quản lý chiến lược; quản lý thiết kế triển khai; quản lý tác nghiệp.

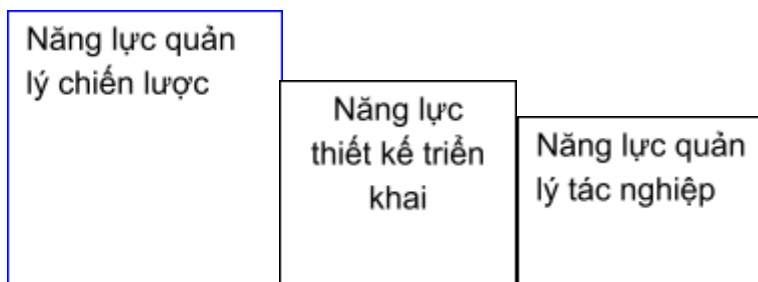
Trong mỗi yêu cầu năng lực có các loại :

- i) Năng lực quản lý chiến lược*
- ii) Năng lực thiết kế triển khai*
- iii) Năng lực tác nghiệp (quản lý).*

2.3.3.1 Năng lực quản lý cấp chiến lược (cấp Trung ương)

i) Đối với những người cán bộ quản lý *cấp Bộ*, mức độ yêu cầu giảm dần từ nhóm i) đến nhóm iii).

(Hình 1)



CBQLGD cấp vĩ mô đặc biệt chú trọng năng lực quản lý chiến lược, cụ thể:

- Xác định tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược, chính sách và xây dựng chính sách chất lượng, đổi mới và tạo sự thích ứng trong sự gắn bó nhất quán của toàn bộ hệ thống phù hợp với sự phát triển chung của đất nước.

- Quản lý các vấn đề chính trị trong giáo dục và đào tạo. Xây dựng và ban hành chính sách, quy chế quy định và quản lý nhà nước về giáo dục và đào tạo. Năng lực tổng hợp báo cáo và giải trình ở tầm quốc gia.

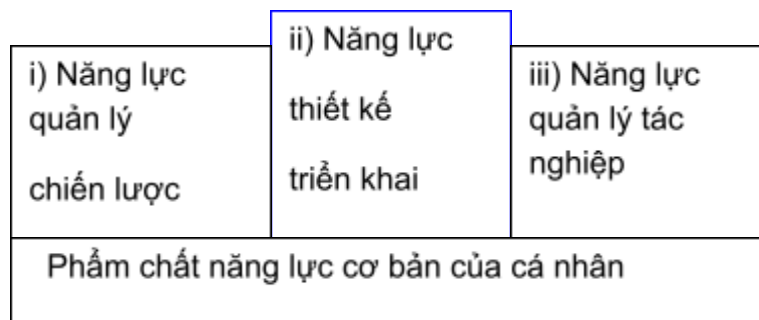
- Nắm vững chức năng nhiệm vụ và các quy định mang tính pháp quy chung đối với các loại hình tổ chức và cá nhân của ngành giáo dục. Lập kế hoạch, chỉ đạo thực hiện, phương thức phối hợp, kiểm tra thanh tra các mảng của hoạt động giáo dục và đào tạo mang tính tổng thể chung cho cả hệ thống giáo dục. Xây dựng và thực hiện chiến lược huy động nguồn lực, phân bổ nguồn lực, quản lý nguồn lực thông tin giáo dục theo chính sách chung về phát triển giáo dục đào tạo của đất nước.

Yêu cầu năng lực quản lý chiến lược là quan trọng đối với CBQL giáo dục đang công tác ở Bộ Giáo dục và Đào tạo, và các tổ chức có hoạt động về quản lý GD ở trung ương.

2.3.3.2 Cấp trung gian và năng lực quản lý thiết kế và triển khai(Cấp tỉnh)

i) Đối với người cán bộ quản lý cấp trung gian, quan trọng nhất là yêu cầu về năng lực thiết kế triển khai ,nhóm ii), và giảm hơn ở nhóm i) và iii).

(Hình 2)



Cán bộ quản lý cấp trung gian (chủ yếu là những người đang công tác tại các sở Giáo dục, Phòng Giáo dục, phòng, ban, trung tâm ở các trường ĐH.....) là cầu nối giữa chiến lược và tác nghiệp, họ cần dựa vào chiến lược và cơ sở điều kiện thực tế của cơ sở để thiết kế triển khai các chính sách và các chương trình giáo dục nhằm bảo đảm các chiến lược chung được thực hiện đúng mục tiêu và giúp cho các cơ sở tác nghiệp có hiệu quả nhằm tới mục tiêu cao nhất là trực tiếp nâng cao chất lượng người học. Cụ thể :

- Thiết kế triển khai thực hiện các nội dung quản lý nhà nước mà thực chất là thiết kế triển khai thực hiện:

+ Các cam kết quyết tâm về mặt chính sách của Chính phủ Trung ương và chính phủ địa phương.

+ Sự tham gia của các lực lượng xã hội.

+ Sự huy động tổng hợp các nguồn lực từ nhà nước và nhân dân.

+ Sự bình đẳng đối với các đối tượng thụ hưởng giáo dục.

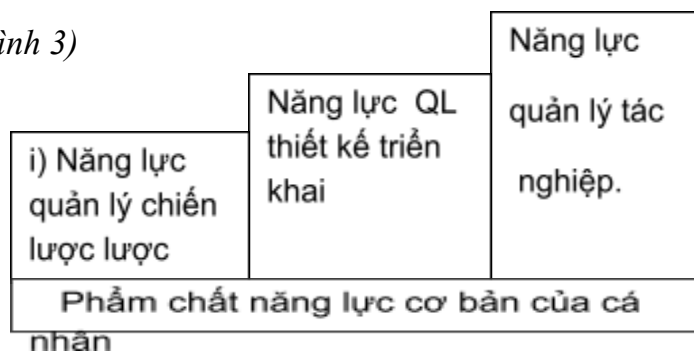
+ Năng lực kết nối, tham mưu thiết kế và chỉ đạo triển khai chính sách và các mục tiêu giáo dục và chịu trách nhiệm làm cầu nối giữa quản lý chiến lược và , quản lý tác nghiệp, bảo đảm sự nhất quán trong sự thống nhất và đồng thuận trong cả hệ thống, bảo đảm sự phát triển mang tính đặc thù của các vùng miền và của các địa phương.

+ Năng lực tư vấn, chỉ đạo và hỗ trợ thực hiện quản lý tác nghiệp ở cấp cơ sở.

2.3.3.3 Cấp cơ sở và năng lực quản lý tác nghiệp

i) Đối với người cán bộ quản lý cấp cơ sở, quan trọng nhất là yêu cầu về năng lực quản lý tác nghiệp và giảm dần từ nhóm iii) đến nhóm i).

(Hình 3)



Cán bộ quản lý giáo dục cấp cơ sở (chủ yếu nói đến LDQL trực tiếp đến các trường học) cần đặc biệt chú trọng năng lực quản lý tác nghiệp, cụ thể :

- Năng lực xác định tầm nhìn, sứ mạng, các giá trị và mục tiêu phát triển nhà trường phù hợp với mục tiêu chung của đất nước và hòa vào dòng chảy chung của sự phát triển giáo dục trong bối cảnh cần phải chủ động trong hội nhập quốc tế về giáo dục.

- Năng lực lãnh đạo, tổ chức và điều hành trực tiếp việc thực hiện mục tiêu, nội dung, chương trình phương pháp và kiểm tra đánh giá trong giáo dục và đào tạo của nhà trường

- Năng lực tổ chức và quản lý phát triển nguồn nhân lực mà giáo viên, giảng viên là nhân tố hàng đầu.

- Năng lực huy động và quản lý nguồn lực tài chính và CSVC nhằm đảm bảo việc thực hiện chức năng và nhiệm vụ giáo dục của nhà trường.

- Năng lực kết hợp tác phối hợp với các tổ chức chính trị xã hội và các bên có lợi ích liên quan nhằm nâng cao chất lượng giáo dục.

Mọi yêu cầu về năng lực của người CBQLGD cấp cơ sở đều hướng tới mục tiêu chất lượng mà người học là ưu tiên hàng đầu.

3.4. Chính sách và tạo động lực đối với đội ngũ CBQLNN về GD theo tinh thần đầu tư cho giáo dục là đầu tư cho phát triển.

3.4.1. Quan điểm nhìn nhận vấn đề

- Đội ngũ CB CC giáo dục là lực lượng quyết định cho sự thành công của công cuộc cải cách hành chính còn nhiều bất cập hiện nay. Coi chính sách đầu tư xây dựng đội ngũ CB CC giáo dục là đầu tư cho khâu đột phá.

- Người CB CC ở các cơ quan QLNN về GD vừa là công chức hành chính vừa là nhà giáo dục.

- "Giáo dục cho tất cả và tất cả cho giáo dục" , giáo dục đào tạo liên quan đến mọi tầng lớp xã hội, mọi vùng miền, cán bộ công chức GD là những người phải xử lý các nhiệm vụ đa dạng, phức tạp, chịu nhiều thách thức và áp lực. Cán bộ công chức GD cần phải chịu đựng được sự thử thách và biết hy sinh, cần được tạo điều kiện để vượt qua

chính mình trong sự níu kéo của cuộc sống vốn đang còn nhiều khó khăn về cả vật chất và tinh thần.

- Sẽ không có sự thành công về quản lý đổi mới căn bản và toàn diện GD nếu không có những thành công trong CC hành chính công. Nếu QL kinh tế xã hội còn nhiều bất cập, lòng tin và đạo đức công vụ của công chúng tiếp tục giảm sút thì sự nghiệp phát triển giáo dục sẽ còn nhiều khó khăn.

3.4.2. Giải pháp về chính sách và tạo động lực

- Xây dựng và hoàn thiện một số chế độ, chính sách cơ bản về bổ nhiệm, sử dụng, đãi ngộ, đánh giá CBQLGD. Bảo đảm cơ chế thực hiện các chế độ chính sách đó phù hợp với yêu cầu đổi mới quản lý nhà nước về giáo dục và đồng bộ với việc tiếp tục đổi mới cơ chế quản lý của nhà nước.

- Cải tiến, hoàn thiện chế độ lương và chế độ phụ cấp ưu đãi cho CBQLGD theo hướng khắc phục những bất cập hiện có khi so sánh với đội ngũ nhà giáo và đội ngũ CB CC các ngành nghề khác.

- Tạo động lực đủ mạnh CB CCGD toàn tâm, toàn ý đưa sự nghiệp giáo dục vào thế ổn định và phát triển. Cần xây dựng thang, bậc lương để đảm bảo trong cuộc đời nghề nghiệp của một công chức GD phần đầu tốt đều có thể đạt bậc cao nhất; công chức GD có tỷ lệ lớn trong số công chức hành chính nhà nước nhưng CB CC GD đạt trình độ đào tạo nào thì được hưởng ngạch, bậc lương, phụ cấp ưu đãi tương xứng với trình độ đó, không căn cứ vào số lượng mà căn cứ vào tỷ lệ so sánh với các ngành và các lĩnh vực là quốc sách hàng đầu.

- Sửa đổi, bổ sung, hoàn thiện các chính sách ưu đãi và chế độ nhà công vụ đối với nhà giáo và CBQLGD công tác ở các vùng có điều kiện kinh tế, xã hội đặc biệt khó khăn. Xây dựng chính sách ưu đãi thích đáng cho đội ngũ công chức GD bậc cao, thu hút các nhà QL giỏi trong và ngoài nước tham gia QL và tư vấn chính sách, hướng dẫn điều hành quản lý ở các cơ quan QLGD và các cơ sở GD&ĐT.

- Rà soát, đánh giá lại hệ thống các tiêu chuẩn, chức danh hiện có của các ngạch bậc CB CC GD; kiến nghị những sửa đổi, bổ sung cần thiết cho phù hợp với yêu cầu mới của việc xây dựng, nâng cao chất lượng nhà giáo và CBQLGD.

- Hoàn thiện cơ chế cơ cấu biên chế khắc phục những bất cập hiện nay về số lượng và cơ cấu đội ngũ. Khắc phục những phân biệt về chế độ chính sách giữa CB CC GD và nhà giáo.

- Xây dựng các quy định cụ thể về chế độ, quyền lợi và trách nhiệm trong đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng, đãi ngộ và kiểm tra, đánh giá.

- Tạo điều kiện để CB CC GD được tăng cường trao đổi, giao lưu, hợp tác quốc tế; có chế độ mời chuyên gia nước ngoài tới làm việc, trao đổi, hội thảo cùng các cơ sở giáo dục đào tạo trong nước. Tiếp tục tăng đầu tư và chỉ đạo thực hiện có hiệu quả các đề án đào tạo ở nước ngoài bằng ngân sách nhà nước, có lưu ý tới chỉ tiêu đào tạo CB CC giáo dục.

- Thực hiện phân cấp quản lý triệt để đối với các địa phương và các cơ sở giáo dục. Cần nhất là làm cho Nghị định 115 đi vào thực tiễn ở trung ương và các địa phương.

- Đẩy mạnh cải cách hành chính trong toàn bộ hệ thống quản lý giáo dục, từ cơ quan Trung ương tới các địa phương, các cơ sở giáo dục nhằm tạo ra một cơ chế quản lý gọn nhẹ, hiệu quả và thuận lợi cho người dân. Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin, truyền thông nhằm “tin học hóa” quản lý giáo dục ở các cấp.

- Đảm bảo mỗi công chức được đào tạo ban đầu về QL hành chính công ít nhất là 6 tháng, đào tạo bồi dưỡng ngắn hạn thường xuyên ít nhất 1 tuần mỗi năm về quản lý công mới và các lĩnh vực trực tiếp liên quan. Chú trọng chính sách nâng cao trình độ tiếng Anh cho CB CC GD.

- Có chính sách nâng cao năng lực thực hiện và khả năng giải trình của đội ngũ CB CC GD các cấp. Phân biệt trách nhiệm thực hiện và yêu cầu giải trình.

- Cần có sự điều tiết công luận, vừa để CB CC GD nắm bắt thông tin nhưng cũng tránh áp lực tinh thần đối với nhà giáo và CBQLGD.

- Xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu thông tin QL nhân sự đầy đủ, chính xác và thông suốt.

3.4.3. Các biện pháp cụ thể

a) Chính sách nâng cao năng lực và hiệu quả tác nghiệp QL

- Đặt yêu cầu cao hơn để thúc đẩy nhân viên và cán bộ quản lý GD đầu tư thời gian và công sức nâng cao kỹ năng tác nghiệp (Yêu cầu chất lượng thời gian và độ chuẩn xác trong xử lý vụ việc).
- Nâng cao lòng tin và sự trung thành.
- Nắm bắt kịp thời kỹ năng và tri thức của những nhân viên lâu năm.
- Tránh được những lỗi của những nhân viên mới khi họ chưa quen với cung cách làm việc. Nhân viên mới không được làm tất.
- Gia tăng cơ hội gắn kết lâu dài của nhân viên với công ty, tránh được những quyết định nóng vội, tạm thời của họ.
- Cung cấp đầy đủ thông tin trợ giúp.
- Trao quyền cho CC, thúc đẩy sự chủ động tham gia và hoạt động nhóm. Điều cơ bản trong quản lý là càng ít cán bộ quản lý càng tốt.
- Điều chỉnh và thiết kế lại công việc và sự phân công.
- Chấp nhận sự đa dạng

b) Bảo đảm và chia sẻ lợi ích

- Nhân viên phải được chia sẻ lợi nhuận một cách công bằng.
- Cơ quan, tổ chức cần phải thiết lập một “văn hoá quản lý” bằng cách chia sẻ những thông tin tài chính, cho phép nhân viên có quyền tham gia vào việc đưa ra những quyết định quan trọng, xoá bỏ những thứ bậc, lưu ý sự hoạt động và lợi ích của nhóm.
- Bên cạnh lợi ích vật chất là lợi ích tinh thần dựa trên hoạt động của cơ quan, những nguyên tắc phải mang tính hệ thống với những sáng tạo, có hiệu quả quản lý, có những hoạt động quan tâm đến chất lượng với sự biểu dương khen thưởng, động viên và hỗ trợ kịp thời. Chia sẻ thông tin cuộc sống.
- Làm cho nhân viên nhận rõ cơ hội thăng tiến nếu làm việc có hiệu quả.

- Đầu tư vào nhân viên, động viên khuyến khích, hỗ trợ họ để họ khẳng định và công nhận đóng góp của họ. Để họ hiểu thành công có sự đóng góp của mỗi nhân viên. Luộ duy trì trạng thái dễ chịu.
- Tránh chỉ trích và tránh tạo áp lực tinh thần.

KẾT LUẬN

1. Qua nghiên cứu lý luận và kinh nghiệm của một số quốc gia, chúng ta nhận ra rằng : Đổi mới cơ chế quản lý giáo dục trong cơ chế thị trường và bối cảnh hội nhập quốc tế thực chất là áp dụng mô hình quản lý công mới vào quản lý giáo dục theo ý tưởng giữ vững các chuẩn mực của quản lý công, tận dụng các ưu điểm của cơ chế thị trường.

2. Đối với mỗi quốc gia, nếu để cho nền hành chính trì trệ vận hành yếu kém thì quốc gia đó rất dễ suy thoái. Đội ngũ cán bộ công chức là lực lượng quyết định sự thành công của công cuộc cải cách hành chính của mỗi quốc gia.

3. Ở nước ta, "Đổi mới căn bản toàn diện giáo dục" chính là:

- Đổi mới về nhận thức, quan niệm về giáo dục (quan điểm GD).
- Đổi mới về chương trình, mục tiêu, nội dung, phương pháp giáo dục (chương trình, sách giáo khoa, giáo trình, phương pháp GD).
- Đổi mới về cơ cấu hệ thống giáo dục (cấp học, liên hệ giữa các cấp học và loại hình trường).
- Đổi mới về đào tạo và chính sách nhà giáo và CBQL giáo dục.
- Đổi mới về quản lý giáo dục (Khung khổ pháp lý và quản lý hoạt động giáo dục)

Để đổi mới quản lý giáo dục thực sự là khâu đột phá cần :

- Quy định rõ trách nhiệm, quyền hạn của các cấp Trung ương và địa phương đối với lĩnh vực giáo dục. Xác định rõ trách nhiệm, quyền hạn bảo đảm quyền tự chủ về tài chính và nhân sự cho ngành giáo dục; QLNN về GD chuyển từ kiểm soát chặt chẽ sang giám sát, quản lý phải lấy nhà trường làm cơ sở.

- Tăng cường quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của nhà trường, bảo đảm sự giám sát của cộng đồng và xã hội.
- Thống nhất quản lý nhà nước về giáo dục, đào tạo vào một đầu mối để bảo đảm tính thống nhất của hệ thống giáo dục quốc dân.
- Nâng cao tính chuyên nghiệp của công tác quản lý hành chính và thực thi công vụ, bảo đảm mỗi cấp, mỗi công chức đều thực hiện đúng chức trách.
- Xây dựng hoàn thiện hệ thống kiểm định chất lượng, đánh giá, thanh tra chuyên môn, đánh giá chất lượng các cơ sở giáo dục, đánh giá công chức và công tác QLGD theo chuẩn.
- Hoàn thiện hệ thống thông tin QLGD (EMIS) thông suốt, thực hiện quản lý theo mô hình chính phủ điện tử.

4. Qua nghiên cứu tích hợp tác động của bối cảnh, đổi mới quản lý giáo dục trong cơ chế thị trường, lý thuyết tiếp cận năng lực, lý thuyết phát triển nguồn nhân lực và thực tiễn chúng ta nhận ra rằng, người cán bộ quản lý giáo dục cần có *phẩm chất và năng lực* là : *Nhà lãnh đạo; Nhà Quản lý (Quản lý tác nghiệp và quản lý hành chính và cung ứng các dịch vụ công), Nhà Giáo dục. Nhà hoạt động KT-XH.*

Ngoài ra, đối với người cán bộ quản lý giáo dục cũng cần chú trọng các yếu tố:

Nhận thức chính trị; Đạo đức công vụ; Khả năng thích ứng; Tư duy hệ thống ; Quản lý đảm bảo chất lượng, tập trung ưu tiên cho người học; Quản lý xung đột; Quản lý thông tin. Khung năng lực của CB CC giáo dục bao gồm Nền tảng cá nhân; Năng lực lãnh đạo; Năng lực tác nghiệp QL HC công vụ; Năng lực quan hệ xã hội; và Năng lực quản lý thông tin

CHÚ GIẢI THUẬT NGỮ

ChÊt lîng (trong gi, o d'oc ®µo t'õ) lµ sù phî hîp vîi môc Ých (Quality as fitness purpose); (ChÊt lîng theo nghÜa chung lµ: M'oc é cña mét tÛp hîp c, c Æc tÝnh vèn cã p'ong c, c yªu cÇu (sù tho¶ m·n cña kh, ch hµng, sù c¶m nhÛn cña kh, ch hµng v'ò môc é p'ong yªu cÇu cña kh, ch hµng)).

Yªu cÇu lµ nhu cÇu vµ mong ®îi ·íc c«ng bè, ngÇm hi'ou chung hay b¾t buéc.

N'ng lùc lµ kh¶ n'ng cña mét c, nh©n, tæ ch'oc, h'õ thèng hay qu, tr×nh Ó t'õ ra s¶n phÈm d, p'ong c, c yªu cÇu cña s¶n phÈm ã.

H'õ thèng lµ tÛp hîp c, c y'õu tè cã liªn quan hay t'ng t, c lÛn nhau.

Qu¶n lý lµ c, c ho't éng Ó ðnh híng vµ ki'óm so, t mét tæ ch'oc.

H'õ thèng qu¶n lý lµ h'õ thèng thi'ót lÛp chÝng s, ch vµ môc tiªu Ó t'õ c, c môc tiªu qu¶n lý.

H'õ thèng ki'óm so, t chÊt lîng lµ h'õ thèng QL Ó ðnh híng mét tæ ch'oc v'ò chÊt lîng

Qu¶n lý chÊt lîng lµ c, c ho't éng cã phèi hîp Ó ðnh híng vµ ki'óm so, t mét tæ ch'oc v'ò chÊt lîng.

ChÝnh s, ch chÊt lîng ý ã vµ ðnh híng chung cña mét tæ ch'oc cã liªn quan Õn chÊt lîng vµ íc l·nh 'õ cÛp cao c«ng bè chÝng th'oc (L·nh 'õ cÛp cao lµ c, nh©n hay mét nh«m ngêi ðnh híng vµ ki'óm so, t mét tæ ch'oc ã cÛp cao nhÊt).

Ho'ch ðnh chÊt lîng lµ mét phµn cña QLCL tÛp trung vµo vi'oc lÛp môc tiªu CL vµ quy ðnh c, c qu, tr×nh t, c nghi'öp cÇn thi'ót vµ c, c nguån lùc cã liªn quan Ó thùc hi'õn môc tiªu chÊt lîng.

Ki'óm so, t chÊt lîng mét phÇn cña qu¶n lý chÊt lîng tÛp trung vµo thùc hi'õn c, c yªu cÇu chÊt lîng.

HỒ thàng kiÓm so,t chÊt lîng lµ hỒ thàng QL ®Ó ®Þnh híng mét tæ chøc vÒ chÊt lîng.

§¶m b¶o chÊt lîng GD (Quality Ansurace) lµ viÖc ,p dông c,c quan ®iÓm, chÝnh s,ch, môc tíªu, c,c nguån lúc, c,c qu, tr×nh c,c thñ tõc vµ c,c c«ng cô vµo qu, tr×nh ®µo t'ò ®Ó ®¶m b¶o thùc hiÖn ®íc sø m'ng vµ môc tíªu ®Ò ra nh»m t'ò ra lÞng tin ®èi víi ngêi hãc, ngêi sø dông lao ®éng vag XH.

§¶m b¶o chÊt lîng là mét phÇn cña QLCL tËp trung vµo cung cÊp lÞng tin r»ng c,c yªu cÇu sĩ ®íc thùc hiÖn.

C¶i tiÕn chÊt lîng là mét phÇn cña QLCL tËp trung vµo n©ng cao c,c kh¶ nïng thùc hiÖn c,c yªu cÇu.

HiÖu lúc lµ môc ®é thËc hiÖn c,c ho't ®éng ®· ho'ch ®Þnh vµ ®'t ®íc c,c kÕt qu¶ ®· ho'ch ®Þnh.

HiÖu qu¶ lµ quan hÖ gi÷a kÕt qu¶ ®'t ®íc vµ nguån lúc sø dông.

Thñ tõc/Quy tr×nh lµ c,ch thøc cô thÓ ®Ó tiÕn hnh mét ho't ®éng hay mét qu, tr×nh.

Qu, tr×nh lµ tËp hîp c,c ho't ®éng cã liªn quan ®Õn nhau ho'ch t-ng t,c biÕn ðæi ®Çu vµo vµo ®Ó cã ®Çu ra. S¶n phÈm lµ k't qu¶ cña qu, tr×nh

ThiÖt kÕ vµ ph,t triÓn lµ tËp hîp c,c qu, tr×nh chuyÓn c,c yªu cÇu thËnh c,c ®Æc tÝnh quy ®Þnh hay hay c,c quy ®Þnh kù thuËt cña s¶n phÈm cña qu, tr×nh hay hỒ thàng.

Dù ,n lµ mét quá tr×nh ®-n giãn nhÊt gãm mét tËp hîp c,c ho't ®éng cã phèi hîp vµ ®íc kiÓm so,t cã thêi h'n b¾t ®Çu vµ cã kÕt thóc, ®íc tiÕn hnh ®Ó ®'t ®íc môc tíªu phñ hîp víi c,c yªu cÇu quy ®Þnh, bao gãm c¶ rûng buéc vÒ thêi gian, chi phÝ vµ nguån lúc.

Th«ng tin : dữ liÖu cã ý nghĨa

Tại liÖu : Th«ng tin vµ ph-ng tiÕn hç trí chøa ®ùng th«ng tin.

Quy ®Þnh : tị liÖu Ên ®Þnh c,c yªu cÇu.

C⁻ chỖ qu[¶]n lý (managerial mechanism) lụ ph⁻ng ph, p, th^h t^hc nh[»]m Ỗ[¶]nh h^íng ho^t Ỗ[¶]ng v^µ ki^Óm so, t mét t^æ ch^øc ho^Æc mét hỖ th^èng.

C⁻ chỖ qu[¶]n lý gi, o d^ôc lụ c, c ph⁻ng ph, p, th^h t^hc nh[»]m Ỗ[¶]nh h^íng ho^t đ^éng c^ha c, c c⁻ s^ẽ, c, c t^æ ch^øc v^µ hỖ th^èng gi, o d^ôc.

Ch⁻ng tr[×]nh gi, o d^ôc bao g^ãm m^ôc ti^u, n^éi dung, ph⁻ng ph, p gi, o d^ôc. Trong c, ch ti^Ốp c^Ễn tri^Ón khai ch⁻ng tr[×]nh gi, o d^ôc ẽ n^íc ta v^èn quen v^íi c, ch ti^Ốp c^Ễn theo n^éi dung v^µ ch⁻ng tr[×]nh c, c l^ũnh v^ùc chuy^un m[«]n m[«]n h^ãc, quan ni^Ỗm Ỗ^ã kh[«]ng c^hn ph^ĩ h^ĩp v^íi s^ù ph, t tri^Ón c^ha tri th^øc v^µ th[«]ng tin hi^Ỗn nay.

Ch^óng ta Ỗ^{ang} Ỗ^æi m^íi ch⁻ng tr[×]nh gi, o d^ôc v^µ Ỗ^{ang} chuy^Ón sang c, ch ti^Ốp c^Ễn theo m^ôc ti^u. X, c Ỗ^{nh} r^ã c, c m^ôc ti^u c^hn Ỗ^t Ỗ^íc c^ha t^õng c^Êp h^ãc, b^Ễc h^ãc Ỗ^Ó x, c Ỗ[¶]nh n^éi dung t^èi thi^Óu c^hn Ỗ^t Ỗ^íc cho ch⁻ng tr[×]nh v^µ ph⁻ng ph, p tri^Ón khai ch⁻ng tr[×]nh gi, o d^ôc. Ỗ^{ang} th^êi c^òng k^Ỗt h^ĩp c, ch ti^Ốp c^Ễn theo m^ôc ti^u v^íi c, ch ti^Ốp c^Ễn ph, t tri^Ón, ch^ó ý Ỗ^ĩn Ỗⁱòu ki^Ỗn, n^ĩng l^ùc c^ha m^ệi c, nh[©]n, t^o c⁻ h^éi l^ua ch^hn nhi^òu h⁻n (ẽ m^øc Ỗ^é nh^Êt Ỗ[¶]nh) v^ò n^éi dung, ph⁻ng ph, p c^ha ng^êi h^ãc.

Tr, ch nhi^Ỗm x[·] h^éi (accountability) lụ tr, ch nhi^Ỗm c[«]ng khai ho, c, c ho^t Ỗ[¶]ng c^ha c, c c⁻ s^ẽ GD v^íi c, c nh^ãm ng^êi c^ã l^ĩi Ých li^un quan : Nh^µ n^íc, h^ãc sinh v^µ gia Ỗ[×]nh h^ã, gi, o ch^øc v^µ vⁱn ch^øc trong nh^µ tr^êng, nh^µ t^ui tr^ĩ, ng^êi s^ò đ^õng s[¶]n ph^Èm v^µ đ^hch v^ô c^ha nh^µ tr^êng, c, c c^éng Ỗ^{ang} c^ã li^un quan. Tr, ch nhi^Ỗm x[·] h^éi c^ha nh^µ tr^êng th^Ó hi^Ỗn r^ã qua m^ôc ti^u ho^t Ỗ[¶]ng, chỖ Ỗ^é s^ẽ h[÷]u, n^éi dung ch^Êt l^ĩng m^µ HS Ỗ^t Ỗ^íc (th[«]ng qua c, c bi^u hi^Ỗn kh^{es} nhau), b[×]nh Ỗ^¼ng v^ò c⁻ h^éi v^µ quy^Ỗn li^u theo ph, p lu^Êt quy Ỗ[¶]nh.

Th[«]ng tin li^un l^ĩc là s^ù trao Ỗ^æi v^ò t^èng, quan Ỗⁱóm hay th[«]ng tin b[»]ng v^ĩn b[¶]n, b[»]ng l^êi n^ãi, c, c quan ni^Ỗm d^ua tr^un s^ù nh^Èn th^øc t^{ng} Ỗ^èi gi^èng nhau v^ò gi, tr^Đ (xu h^íng chung lụ ng^êi ta ch^Ø ch^Êp nh^Èn nh[÷]ng th[«]ng ỖⁱỐp t^{ng} Ỗ^èi ph^ĩ h^ĩp v^íi gi, tr^Đ c^ha m[×]nh).

L^ĩm đ^õng quy^Ỗn l^ùc (Abuse of authority) là h^µnh Ỗ^éng c[«]ng qu^Ỗn kh[«]ng Ỗ^íc quy Ỗ[¶]nh, ph^ĩ ph, p v^µ c^òng nh^¾c v^ĩt qu, quy^Ỗn h^ĩn Ỗ^íc th^ùc thi.

S^ù ch^Đu tr, ch nhi^Ỗm lụ s^ù Ỗ^ĩi đⁱỖ>n v^ò tr, ch nhi^Ỗm c^ha n^ã tr^ĩc c, c b^un c^ã l^ĩi Ých li^un quan v^µ ch^óng lụ :

- Trách nhiệm thúc đẩy các mô hình · · quy định hoặc · ra và giám sát các mô hình.

- Lưu ý các nhà quản lý về mặt chính quyền về việc hình thành các khung hình của mình.

Sơ bộ hình thành là trách nhiệm phần lớn cho hình thành thúc đẩy các nhu cầu và lợi ích của Quốc gia. Các nhiệm vụ của hình thành là thúc đẩy trong các mô hình và các chính sách và lợi ích quy định theo pháp luật.

Phần quyền, phần cấp, phi tập trung hóa, (Decentralisation) là hình thức trong hình thức các và việc truyền đạt các chức năng và thêm quyền tổ chức phần trung tâm của các cấp thấp hơn. Theo nghĩa chung là sự trao trả trách nhiệm và thêm quyền cho các cấp dưới. Trong quá trình này, hình thức này là cấp việc chuyển nhượng thêm quyền tổ chức quan trọng quyền cấp trên xuống cấp dưới.

Quá trình phi tập trung hóa, cũng bao gồm các trao đổi thông tin và giải quyết các vấn đề thúc đẩy các cơ chế theo các điều kiện bên trong của các cơ chế do quy mô, tính phức tạp và các phần tử, do vậy là một kết quả, tại đây, các lý thuyết và hình thức của các điều kiện bên ngoài các mô hình.

Ra quyết định (Decision making). Là một kết quả của các sự đồng ý là các quyết định bằng các phần tích các thông tin, nhận xét, các lựa chọn, và trong tổng thể hình thành ra các chính sách và hình thức và hình thức các phần tử. Các bộ phận trong quá trình ra các chính sách và hình thức bao gồm:

- i) Phần tích các vấn đề.
- ii) Thu thập dữ liệu.
- iii) Xác định các phần tích các vấn đề.
- iv) Chuẩn bị các vấn đề.
- v) Xác định các lợi ích và các phần tử.
- vi) Nhận xét, giám sát.
- vii) Ra quyết định.
- viii) Triển khai quyết định.
- ix) Các vấn đề và hình thức các thông tin phần tử về các hình thức các quyết định.

Trong các điều kiện các sự đồng ý các phần tử các điều kiện các phần tử.

Giá trị đạo đức nghề nghiệp (Ethics) là sự quản lý các hành vi, các sai phạm hình thành theo các điều kiện cho các hành vi, các hành vi các phần tử các điều kiện các vấn đề.

dông trong c,c tuy^an bè mang tÝnh lu©n lý hoÆc thụn vⁿ, hoÆc nãi b»ng lêi cũ t,c
dông chØ ®'o vµ ngⁿ cÊm mét sè hụn vi nhÊt ®Pnh trong nh÷ng hµm c¶nh cô thÓ.

Trong qu¶n lý ph,t triÓn ®'o đóc nghÒ nghiÖp cũa ngêi qu¶n lý cũ 3 cũnh ®iÓm
chÝnh:

- Sù tin cËy cũa c«ng chóng.
- Phóc vô x· héi.
- Sù cam kỐt ®èi víi lĩ Ých c«ng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban Bí thư TW Đảng , Chỉ thị 40/CT-TW ngày 15/ 06/ 2004 về ' Nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và CBQLGD.
2. Ban CHTW Đảng CSVN Khóa 11, Nghị Quyết Hội nghị BCHTWW lần thứ 4.
3. Bộ GD&ĐT, Đề án phát triển nguồn nhân lực GD, 2011
4. Bộ Nông nghiệp Phát triển nông thôn(2011), *Báo cáo nghiên cứu khảo sát về cải cách hành chính tại Malaysia và Singapore.*
5. Bộ Nội vụ, Thông tư hướng dẫn một số điều quy định Nghị định số 06/2010/NĐ-CP quy định những người là Công chức.
6. Nguyễn Thế Bình và Nhóm nghiên cứu, *Luận cơ khoa học cho việc xuÊt cũnh tr÷ng, chÝnh s, ch ph,t triÓn gi, o đóc phóc vô sù nghiÖp ®Ëy m'nh CNH, HSH ®Êt níc trong bèi c¶nh héi nhËp quèc tÕ s©u vµ ®Çy ®ñ, §Ò tµi B1-2 TMKHXH, Quũ hµm b×nh vµ ph,t triÓn ViÖt Nam*
7. Nguyễn Cảnh Chất (dịch và biên soạn), *Tinh hoa quản lý*, NXB Lao động và Xã hội (2002).
8. Chính phủ Níc Céng hµm x· héi cũnh nghÛa ViÖt Nam , *ChiỐn líc ph,t triÓn gi, o đóc 2011 - 2020* (ban hụn kìm theo QuyỐt ®Pnh sè 201/2011/Q§-TTg)
9. Chính phủ Níc Céng hµm x· héi cũnh nghÛa ViÖt Nam .Nghị định số: 29/2012/NĐ-CP ngày 12 tháng 4 năm 2012 về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức.
10. Chính phủ Níc Céng hµm x· héi cũnh nghÛa ViÖt Nam , Nghị định số 115/2010/NĐ-CP ngày 24 tháng 12 năm 2010 của Thủ tướng Chính phủ Quy định trách nhiệm quản lý nhà nước về giáo dục;
11. Chính phủ níc Céng hµm x· héi cũnh nghÛa ViÖt Nam, Nghị định số 41/2012/NĐ-CP ngày 08 tháng 5 năm 2012 của Chính phủ quy định về vị trí việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập.
12. Chính phủ níc Céng hµm x· héi cũnh nghÛa ViÖt Nam, Nghị định số **24/2010/NĐ-CP** của Chính phủ quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức.

13. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam. Nghị quyết số 14/2005/NQ-CP Về đổi mới cơ bản và toàn diện giáo dục đại học Việt Nam
14. . Chương trình phát triển Liên hiệp quốc (UNDP,2011) , *Kết quả nghiên cứu về cải cách hành chính tại Trung Quốc, Hàn Quốc và Singapore.*
15. Đảng Cộng sản Việt Nam (2011), *Văn kiện 5'1 hời 8'i biÓu to'p qu'c l'Çn thờ XI*, Nhà xu'Ét b'¶n ChÝnh tr'P qu'c gia, Hà Nội.
16. Đảng Cộng sản Việt Nam (2004), *ChØ th'P sè 40-CT/TW nguy 15/6/2006 c'na Ban BÝ th TW vÒ X©y dùng, n©ng cao ch'Ét l'ng nh'p gi, o v'µ 8'ei ngò CBQL c, n bé QLGD.*
17. Đảng Cộng sản Việt Nam, Nghị quyết hội nghị Ban chấp hành Trung ương Khóa 8 (Lần II)
18. David Y. Miller and William N. Dunn (2010); *A critical theory of New Public Management*, Graduate School of Public and International Affairs and Macedonia Graduate Center for Public Policy and Manage.
19. Dunn, W.N. 2004. *Public Policy Analysis*. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
20. Dewey J. Dân chủ và giáo dục, NXB Tri thức, 2008.
21. Drucker Peter F. Những thách thức của quản lý trong thế kỉ 21, NXB Trẻ, TP Hồ Chí Minh
22. Edgar Morin, *Thách đ'c của thế kỉ 21- Li'ên k'ết tri thức*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội (2004)
23. Frank H. T. Rhodes, *The Creation of the Future*, Cornell University Press, 2001.
24. Fischer, F. and J. Forester (eds.) 1993. *The Argumentative Turn in Policy Analysis and Planning*. Durham, NC: Duke University Press..
25. Trần Ngọc Giao(2012), *Quản lý công và cán bộ công chức*, Tạp chí Quản lý giáo dục, Số 43 -2012.
26. Trần Ngọc Giao(2012), *Phát triển đội ngũ, nghiệm vụ cao cả của hiệu trưởng*, Tạp chí Quản lý giáo dục, Số 32 - 2012.
27. Trần Ngọc Giao(2012), *Một số vấn đề căn bản của giáo dục hiện nay*, Tạp chí Quản lý giáo dục , Số 42 - 2012.
28. Trần Ngọc Giao(2009), *Trí tuệ - Tư duy - Ý thức và nhận thức về kỹ năng quản lý*, Tạp chí Quản lý giáo dục , Số 3 - 2009.
29. Phạm Minh Hạc (Chủ biên)(2007), *Phát triển văn hóa con người và nguồn nhân lực thời kì công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước*, NXB Chính trị Quốc gia.
30. <http://www.aboutlearning>
31. <http://www.ed.gov/about/bdscomm/list/mathpanel/reports.html>).
32. <http://www.21stcenturyskills.org>
33. Harold Koontz, Cyril Odonnell, Heinz Weihrich (1994), *Nh'ng v'En 8'Ò c'et y'Đu vÒ qu'¶n lý*, Nhà xu'Ét b'¶n Khoa h'c v'µ k' thu'Ét, Hà Nội.

34. Hersey Paul & Blanchard Ken (1995), *Quản lý nguồn nhân lực*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
35. Hà Chí Minh (1995), *Hà Chí Minh toàn tập*, (tập V, tập VII), Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
36. IBSTPI, *Instructor Competencies*, www. Aboulerning.com
37. James M. Higgins (Crummer School Rollins College) (1990), *The Management Challenge An Introduction to Management*. Macmillan Publishing Company New York, Colljer Macmillan Canada Toronto.
38. John C. Maxwell, *Phát triển kỹ năng lãnh đạo*, NXB Lao động - Xã hội, 2008.
39. Nguyễn Quang Kính, *Cải cách quản lý nhằm chấn hưng giáo dục để đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước*, Hội thảo khoa học Học viện QLGD (11-2011)
40. Lê Văn B, Lê Văn M, *Luận cơ khoa học cho các luận cơ về mối quan hệ giữa lý thuyết và thực tiễn trong thực tiễn* (Quyển 21), Số 21 tại Số TL-2002/06, Viện chiến lược và chính trị quốc gia, Hà Nội (2005)
41. Limerick, D., Cunnington, B., & Crowther, B. (1998). *Managing the new organisation: Collaboration and sustainability in the post-corporate world*. Warriewood, NSW: Business Professional.
42. M. Losey, S. Meisinger and D. Ulrich(2011), *Tương lai của nghề quản trị nhân sự*, NXB Thời đại.
43. Mintzberg H, *Nghề quản lý- Những tư tưởng hàng đầu về quản lý*, NXB Thế giới, 2009.
44. Phùng Thị Minh và Trần Thị Yến Trâm, *Quản lý hiệu quả năng lực quản lý từ kinh nghiệm, một cách nhìn mới* (Số 1), NXB Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
- OECD. 1999. *European Principles for Public Administration: Sigma Paper 27*
45. NIE, *A Teacher Education Model for the 21st Century*, Singapore 2008..
46. Văn Lê Phú và Tăng Ngọc Thạch (Ban biên tập) (2000), *Khoa học lãnh đạo hiện đại*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội
47. Phạm Phú (2008), *Guong mặt mới của giáo dục đại học Việt Nam*, NXD Đại học QG TP HCM.
48. Quốc hội nước CHXHCNVN - *Luật cán bộ, công chức* - Luật số: 22/2008/QH12;
49. Quốc Hội nước CHXHCNVN - *Luật Giáo dục 2005 sửa đổi*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2010.
50. Quốc hội nước CHXHCNVN - *Luật Giáo dục đại học* - Khảo XI (2005), *Luật Giáo dục (Luật số 38/2005/QH11)*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
51. Quốc hội nước CHXHCNVN, *Luật Giáo dục đại học*, 6. 2012
52. WWW//: Sở Giáo dục và đào tạo Hà Nội
53. Võ Văn Thọ (1996), “*Những gì, trên thực tế ta chờ đợi từ quản lý*”, Tạp chí Nghiên cứu phi lý luận số 4/1996), Hà Nội.
54. Nguyễn Hữu Thân, *Quản trị nhân sự*, NXB Lao động, 2011.

55. L©m Quang Thiệp, B. D. Johnstone, Philip Altbach "*Gi, o dục đại học Hoa Kỳ*" NXBGD, 2007.
56. Ph'm §ç NhỄt TiỄn, *§æi mí QLNT phæ th«ng theo ph¬ng thøc lỄy nhµ trêng lµm c¬ sě*, Hái th¶o “C, c gi¶i ph, p c¬ b¶n @æi mí qu¶n lý trêng phæ th«ng”, Trêng CBQL GD&ĐT, th,ng 3-2006.
57. Phạm Đổ Nhật Tiến (2010), *Giải pháp bồi dưỡng Hiệu trưởng và CBQL trường phổ thông*, HVQLGD.
58. UNESCO, *Quản lý tài năng và phát huy tối đa năng suất đội ngũ*, Tài liệu khóa tập huấn cho Lãnh đạo cấp Vụ và tương đương Bộ GD&ĐT, Hà Nội **11/2011**
59. Wily H. (1991), School-Based Management and its Linkages with School Effectiveness, in Mckay, I. and Caldwell, B.J (Eds). *Researching Educational Management Administration: Theory Practice*. ACEA, Chapter 12.