

# XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ NHÀ TRƯỜNG THỜI HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ - VẤN ĐỀ VÀ GIẢI PHÁP

○ NGUYỄN VĂN ĐỆ\*

## 1. Hội nhập - bước đường tất yếu của sự phát triển giáo dục Việt Nam

Ở tầm vĩ mô, thế giới đương đại đang chứng kiến sự phát triển như vũ bão của khoa học và công nghệ thúc đẩy sự phát triển nhanh chóng và làm thay đổi sâu sắc diện mạo của nền kinh tế - xã hội trong từng quốc gia, từng khu vực. Toàn cầu hoá kinh tế tạo ra những khả năng và cơ hội làm hình thành những nhân tố mới cho sự phát triển trên từng lĩnh vực của từng thiết chế, thể chế xã hội. Sự thay đổi và phát triển mang tính toàn cầu ấy tất yếu dẫn tới sự chuyển dịch định hướng giá trị. Đối mặt với sự chuyển dịch này, giáo dục (GD) thế giới nhanh chóng thích ứng và đang đẩy nhanh tiến trình hiện đại hoá GD với tổ chức, phương tiện và quản lý GD hiện đại.

Trong một phạm vi bối cảnh hẹp hơn, Việt Nam chính thức trở thành thành viên 150 của Tổ chức Thương mại thế giới (WTO), với những cơ hội và thách thức mở ra rất lớn. GD Việt Nam cũng đang chuyển mình theo hướng hội nhập. Khái niệm «*mở cửa*» đang trở thành tâm điểm của hình ảnh Việt Nam trên trường quốc tế thu hút sự chú ý của giới doanh nhân nước ngoài không chỉ ở lĩnh vực kinh tế, đầu tư mà còn ở các hoạt động GD của các trường đại học, các trung tâm đào tạo khu vực và thế giới nhằm tạo ra một «*thị trường mở*» cho sự liên doanh, liên kết, đồng thời tạo cơ hội cho sinh viên Việt Nam phát huy khả năng học tập hoặc du học trong điều kiện tài chính cho phép.

*Sự chuyển dịch định hướng giá trị và nhu cầu cấp bách của việc xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường*

Như đã nói, bối cảnh kỹ thuật, công nghệ phát triển và sự bùng nổ công nghệ thông tin đang tạo ra sự chuyển dịch định hướng giá trị. Trước khi đến thời kỳ hội nhập, hơn một thập kỷ qua, GD Việt Nam đã phải cọ xát, va chạm với nền kinh tế thị trường và với sự đổi mới của nền kinh tế - xã hội. Sự va chạm cọ xát ấy đã tạo ra những nhân tố tích cực rất đáng ghi nhận nhưng đồng thời cũng nảy sinh những mặt trái tiêu cực cần chấn chỉnh hoặc loại bỏ. Nhân tố tích cực đáng kể nhất là nó kích hoạt được động lực dạy học trong nhà trường, khắc phục được bước đầu lối sống trì trệ, tắc trách, thờ ơ, thói dựa dẫm, lười biếng, vô trách nhiệm, tính bình quân trong phân công và hưởng thụ lao động, xoá dần tính bao cấp trong GD-ĐT. Tuy nhiên, mặt trái của cơ chế này là khơi dậy sự tham lam, chộp giật, sự thương mại hoá GD, thái độ vô tình, vô cảm trong

quan hệ đồng nghiệp, quan hệ thầy trò, làm xói mòn các giá trị đạo lý truyền thống và làm mất đi hình ảnh, vị thế của người thầy cũng như các nét đẹp trong văn hoá nhà trường, văn hoá sư phạm (1). Có thể nói, chưa bao giờ ngành GD lại phải đối mặt với những thời cơ và thách thức khắc nghiệt như bây giờ. Và thách thức sẽ ngày càng lớn hơn khi Việt Nam thực hiện cam kết với WTO từng bước mở cửa rộng hơn cho nước ngoài tham gia vào hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực GD-ĐT và đồng thời Nhà nước thực hiện trao quyền tự chủ cho các cơ sở đào tạo, mở rộng quyền chủ động của các trường đại học, gắn với việc tăng cường trách nhiệm, tự chịu trách nhiệm về công tác tổ chức và nhân sự, về các hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học, công tác quản lý kế hoạch tài chính, thiết bị, quan hệ quốc tế.

Xây dựng và thực hiện chuẩn hoá đội ngũ cán bộ quản lý GD là một giải pháp hết sức quan trọng trong các nhóm giải pháp lớn để thực hiện Chiến lược phát triển GD từ 2001 đến 2010. Gần đây, Chỉ thị số 40-CT/TW ngày 15/06/2004 của Ban Bí thư trung ương Đảng đã nêu rõ sự cần thiết của việc xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý GD. Tại kỳ họp thứ 6, Quốc hội khoá 11 đã ra Nghị quyết 37/2004/QH11 trong đó nhấn mạnh: «Tập trung xây dựng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý GD đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đạt chuẩn về trình độ đào tạo, đặc biệt nâng cao bản lĩnh về chính trị, phẩm chất, đạo đức, lương tâm, trách nhiệm nghề nghiệp». Như vậy, trong hệ thống các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng GD, vấn đề cốt lõi mang tính đột phá là xây dựng, phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý GD. Đây là hai mặt của một vấn đề: mặt trí tuệ và mặt quản lý trí tuệ. Đội ngũ nhà giáo là tài sản trí tuệ lớn nhất còn cán bộ quản lý GD là người quản lý lớn nhất khối trí tuệ đó. Đó là hai nhân tố chi phối, quyết định chất lượng GD.

Với yêu cầu và nhiệm vụ khá nặng nề như vậy, ngành GD phải nhanh chóng khắc phục những yếu kém chủ quan do tình trạng mất cân đối trong quy hoạch đội ngũ và những nguyên nhân khách quan do tác động của cơ chế thị trường mang lại. Mặt khác, phải coi việc xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường vừa là giải pháp cơ bản trước mắt, vừa là giải

\* Trưởng Đại học sư phạm Đồng Tháp





pháp thường xuyên lâu dài trong chiến lược trung hạn hay dài hạn nhằm đảm bảo sự tồn tại và tính thống nhất để phát triển của một đơn vị GD trong một hệ thống GD hoàn chỉnh. Theo đó, cuộc vận động xây dựng nhà trường văn hoá, nhà giáo mẫu mực, học sinh - sinh viên thanh lịch, là những giải pháp cụ thể trong một cố gắng hướng tới các tiêu chí hiện đại và phát triển, nhằm nâng cao từng bước chất lượng GD đào tạo, góp phần chấn hưng nền GD nước nhà.

## 2. Năm giải pháp nhỏ cho một vấn đề lớn

Theo lí luận của chủ nghĩa duy vật biện chứng, để giải quyết một vấn đề tồn tại trong xã hội và trong đời sống, điều cơ bản là phải có một giải pháp hoặc một hệ giải pháp đúng đắn, phù hợp với sự vận động và phát triển của đối tượng. Đối với vấn đề xây dựng đội ngũ cán bộ quản lí GD cũng vậy, để phù hợp với bối cảnh hội nhập, thiển nghĩ, cần có một hệ giải pháp mà chúng tôi xin lạm bàn và đưa ra 5 giải pháp chính sau đây:

1) *Xây dựng mẫu hình cán bộ quản lí mới phù hợp với bối cảnh hội nhập.* Theo tiêu chuẩn đánh giá hiện đại, hai tiêu chí quan trọng nhất trong số tiêu chí để đo lường hiệu quả nhà trường đó là chất lượng đội ngũ nhà giáo và chất lượng cán bộ quản lí GD. Do vậy, giải pháp trước tiên là phải xây dựng **mẫu hình** cán bộ quản lí GD với các *tố chất quản lí* phù hợp. Đây là yếu tố mang tính sống còn của một cơ chế GD hướng tới hội nhập. Vì vậy, trên tinh thần theo *chuẩn*, người cán bộ quản lí GD đồng thời phải có những tố chất sau đây:

1.1. Người cán bộ quản lí phải có *tố chất nhân cách - trí tuệ*. Cụ thể, phải có *nhận thức mẫu mực, tác phong mẫu mực, kiến thức mẫu mực và hiệu quả mẫu mực* (1). Tức là người cán bộ quản lí phải thể hiện rõ nét về tài và đức ở tầm mức cao hơn và thường trực hơn. Đặc biệt phải tỏ rõ tính định hướng, chỉ huy và đánh giá, cái mà Napoleon từng gọi là con số 1 trước dãy số 0 vô tận ấy.

1.2. Người cán bộ quản lí phải có *tố chất quản lí*. Quản lí ở đây không chỉ đơn thuần là dựa vào pháp chế, điều lệ, quy chế để «cầm cân nảy mực» mà cần sử dụng tinh lọc, linh hoạt, thích hợp, vận dụng tổng hợp các phương pháp của «tay nghề quản lí». Trong hoàn cảnh có sự tác động của nền kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế hiện nay, công việc quản lí này càng phức tạp và khắc nghiệt đòi hỏi người cán bộ quản lí phải nắm vững phương pháp hành chính tổ chức, phương pháp sư phạm, tâm lí xã hội, phương pháp kinh tế GD. Theo đó, người cán bộ quản lí phải từ chính mình đến việc xây dựng đội ngũ giáo viên yêu nghề, yêu trường, hết lòng thương yêu chăm sóc học sinh, không ngừng trao dồi đạo đức tác phong, bồi dưỡng nâng cao tay nghề, phải «học suốt đời», thực sự là tấm gương sáng cho học sinh noi theo, có phương pháp «dạy chữ - dạy nghề» phù hợp nhằm làm cho học sinh biết hành động một cách tự giác và

tích cực để tiếp thu được những nội dung GD về lí tưởng, phẩm chất đạo đức, ý thức văn hoá, khoa học kĩ thuật, thói quen và kĩ năng lao động, kĩ năng thực hành, chuyển hoá những nội dung đó thành phẩm chất và nhân cách (1). Qua hoạt động này, tư duy lí luận và tư duy thực tiễn của người cán bộ quản lí sẽ được trau dồi và củng cố, tạo ra những hiệu quả quản lí mới được nâng lên về chất.

1.3. Người cán bộ quản lí phải có *tố chất về năng lực lãnh đạo và tổ chức*. Cụ thể, người cán bộ quản lí nhà trường trong nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa cần quán triệt và tạo dựng cho mình hình ảnh người cán bộ quản lí mới *Tâm - Tài - Trí - Đức* với 10 phẩm chất: Sự nhanh trí, nhạy cảm, ngay thẳng, trung thành; Óc phán đoán, quan sát, suy xét sâu sắc; Óc sáng kiến, chủ động, quyết đoán; Dám nghĩ, biết làm, dám chịu trách nhiệm; Năng động, linh hoạt, «đi bất biến ứng vạn biến»; Có đầu óc tổ chức, tính kỉ luật; Tính kiên trì, bền bỉ; Tính mềm mỏng, tự kiểm chế; Tính tự lập, tự quyết; Lòng nhân từ, nhân ái.

Những phẩm chất này phải được bộc lộ và thể hiện đầy đủ trong mọi hoàn cảnh, mọi tình huống mà người cán bộ quản lí phải xử trí. Xem cách hành xử của người cán bộ đó, người ta có thể thấy chất tổ chức, chất lãnh đạo mà người đó có được.

2) *Xây dựng thang chuẩn đánh giá và đổi mới quy trình bổ nhiệm cán bộ.* Đối với các cấp có thẩm quyền, cần xây dựng chuẩn đánh giá, quy trình xem xét, bổ nhiệm đội ngũ cán bộ quản lí GD. Sớm xây dựng được thang chuẩn đánh giá với những tiêu chí cụ thể về người cán bộ quản lí nhà trường. Đó là tinh thần và sự chia sẻ trách nhiệm, nhận thức và nhạy cảm với những gì đang xảy ra ở nhà trường. Biết xử lí thông tin, có tư duy chiến lược tốt, có lễ lối cung cách lãnh đạo linh hoạt; quyết đoán, dám nghĩ, biết làm, dám chịu trách nhiệm, sẵn sàng đương đầu với những rủi ro, thách thức; có khả năng tạo lập các mối quan hệ; biết khai thác các tiềm lực, nguồn lực và sử dụng các nguồn lực một cách hiệu quả (2). Trên cơ sở của thang đánh giá này, các cấp thẩm quyền có thể đánh giá, giới thiệu, xem xét và bổ nhiệm cán bộ quản lí nhà trường. Khi bổ nhiệm cán bộ, phải đảm bảo tính khoa học, khách quan đồng thời có tính đến tiêu chí về hiệu quả của hoạt động nhà trường nơi đó. Mạnh dạn thay thế những cán bộ quản lí khi không đáp ứng được yêu cầu quản lí, sa sút về phẩm chất, thiếu tinh thần trách nhiệm, không hoàn thành nhiệm vụ được giao.

3) *Củng cố và chủ động quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lí GD.* Tiếp tục cụ thể hóa các tiêu chuẩn về đội ngũ cán bộ quản lí của một cơ sở, một trường đại học, một khoa, một phòng, một bộ môn (về cơ cấu, trình độ đào tạo, chức danh, học vị...) để từng cơ sở, trường đại học phấn đấu thực hiện. Coi trọng tiêu chí về đội ngũ cán bộ quản lí là một trong các tiêu chí để kiểm định chất lượng của một đơn vị GD-ĐT. Căn cứ vào kế hoạch, quy hoạch đào tạo tổng quát của Nhà



nước, của Bộ GD-ĐT, mỗi trường, cơ sở đào tạo phải chủ động lập chương trình, lập đề án phát triển trên cơ sở đánh giá khách quan, chính xác năng lực chuyên môn, năng lực quản lý và tiềm năng phát triển trong tương lai của từng cá nhân cụ thể cho phù hợp với lộ trình phát triển ở từng đơn vị cụ thể. Quy hoạch xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý cần chú ý đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đạt chuẩn về chất lượng, có thể giới quan Marx-Lenin, trách nhiệm, tâm huyết với nghề GD. Có sự hoạch định như vậy, nguồn cán bộ mới có sự chủ động và có sự chọn lọc, chọn lựa thích hợp, hiệu quả, đáp ứng được nhu cầu đặt ra từ bối cảnh thực tiễn.

4) *Đổi mới mô hình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý GD, tăng cường chuẩn hóa, cập nhật hoá, hiện đại hoá.* Trước sự bùng nổ thông tin, sự đổi mới liên tục của công nghệ và sự tăng lên gấp bội của tri thức trong thời đại ngày nay, cần đổi mới mô hình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý GD sao cho cán bộ quản lý được học tập suốt đời, đảm bảo cho việc học tập ở bất cứ nơi đâu và bất cứ lúc nào. Để giải quyết vấn đề này, mạng thông tin có ý nghĩa cực kì quan trọng, trong đó Internet đóng vai trò chủ đạo trong loại hình GD mới: *GD trên mạng*.

Các trường sư phạm, học viện quản lý GD và các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý GD phải chuẩn hoá, cập nhật chương trình, bồi dưỡng cán bộ quản lý nhà trường. Đây là yếu tố vừa nhằm tiếp cận, vừa bắt nhịp được khoa học kĩ thuật, kiến thức tiên tiến, hiện đại đảm bảo sự bổ sung trí tuệ, chống *lão hoá trí tuệ* nhằm quản lý tốt nguồn trí tuệ của cơ quan, trường học, đáp ứng được sự phát triển GD theo yêu cầu của xã hội, của sự giao lưu, hội nhập quốc tế. Đối với cán bộ quản lý đã học trước đây, cần phải đào tạo lại với hình thức bồi dưỡng cập nhật theo chuyên đề. Đối với cán bộ quản lý học quản lý hành chính nhà nước cần phải được bồi dưỡng tiếp tục, nâng cao kiến thức về lí luận chung quản lý GD, nghiệp vụ quản lý GD, quản lý chuyên biệt (2). Toàn bộ cán bộ quản lý bắt buộc phải qua chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý theo quy định của Bộ GD-ĐT, mà phương án khả thi và hiệu quả nhất hiện nay là đào tạo cấp bằng hai về cử nhân quản lý GD hoặc thạc sĩ quản lý GD. Đối với các cơ sở đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý GD, cần phải đổi mới chương trình theo hướng *«lấy người học làm trung tâm»*, phải xuất phát từ thực tiễn và giải quyết những vấn đề của thực tiễn nhà trường trong xu thế hội nhập và hợp tác quốc tế. Người cán bộ quản lý phải được trang bị lí luận quản lý hiện đại và năng lực thực tiễn, phải được nâng cao năng lực đối ngoại để thu hút sự đóng góp tinh thần và vật chất của các lực lượng xã hội, nhằm đáp ứng những vấn đề của GD-ĐT đang đặt ra.

5) *Nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động của cán bộ quản lý, hướng vào hợp tác quốc tế.* Chúng ta phải nhận thức được rằng muốn nhanh chóng hội nhập với khu vực và thế giới thì phải nâng cao chất

lượng, chuẩn kiến thức và các điều kiện đảm bảo chất lượng. Các cơ sở đào tạo, các trường đại học trong nước cần mở rộng, tăng cường liên kết hơn nữa với các cơ sở, trường, viện nghiên cứu có uy tín ở nước ngoài. Tạo điều kiện cho đội ngũ cán bộ quản lý đi tham quan, đi học tập các mô hình tiên tiến ở nước ngoài đồng thời cũng tạo điều kiện thuận lợi cho chuyên gia quản lý của nước ngoài vào trao đổi, làm việc ở các cơ sở, trường đại học trong nước theo chương trình hợp tác ở các cấp độ, trình độ khác nhau.

Để có sự phát triển mau chóng, hướng vào mục tiêu hội nhập, hoà nhập, ngành GD-ĐT cần tranh thủ sự hợp tác quốc tế xây dựng các trung tâm đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý đạt trình độ quốc tế. Trước đó, chúng ta phải chuẩn bị phương án chuyển giao công nghệ, kĩ thuật, công cụ kết nối theo vùng, khu vực, lĩnh vực, địa bàn. Sử dụng có hiệu quả các nguồn kinh phí đào tạo từ ngân sách nhà nước, viện trợ, khoản vay và các nguồn khác. Chủ động nguồn cán bộ và sử dụng cán bộ quản lý theo nhu cầu của guồng quay hợp tác, hội nhập.

3. Trên đây là mấy vấn đề và một số giải pháp xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường trong bối cảnh hội nhập quốc tế. Đây là một yêu cầu tất yếu, một điểm mới trong cấu trúc, nội dung, quy trình và phương pháp đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý trước yêu cầu đòi hỏi của thực tế đời sống. Thực ra nó không phải là điều xa lạ, song, trong thời hội nhập kinh tế quốc tế, dưới tác động của nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa và với đòi hỏi của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, việc xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường theo mẫu hình mới là một nhiệm vụ nặng nề, quan trọng và là nhu cầu cấp thiết. Nó đòi hỏi người cán bộ quản lý nhà trường phải có nghề, có tâm, có tài và không ngừng rèn luyện học tập, vượt lên về mọi mặt, nhất là về nghề nghiệp quản lý. Đồng thời phải thường xuyên tu dưỡng rèn luyện để có các thuộc tính nhân cách cần thiết nhằm làm cho đội ngũ cấp dưới tin yêu, tâm phục, khẩu phục, xứng đáng là tấm gương về năng lực và sự năng động đổi mới trong việc thực thi quá trình quản lý trường học. □

(1) Vũ Đức Thứ. “Bàn về người cán bộ quản lý nhà trường với việc xây dựng đội ngũ “nhà giáo mẫu mực”. Tạp chí *Dạy và học ngày nay*, số 5/2006.

(2) Phạm Minh Giản. “Hiện trạng và giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tỉnh Đồng Tháp”. Tạp chí *Khoa học Giáo dục*, số 7 tháng 4/2006.

#### Tài liệu tham khảo

1. Nguyễn Văn Đệ. “Thực trạng và giải pháp phát triển đội ngũ giáo viên vùng Đồng bằng sông Cửu Long giai đoạn hiện nay”. Tạp chí *Giáo dục*, số 140, tháng 6/2006.
2. Nguyễn Văn Đệ. “Cơ hội và thách thức của giáo dục nước ta thời hội nhập”. Báo *Nhân dân*, ngày 05/9/2006.