

3. Tái xây dựng nền móng cơ bản của lý thuyết quản lý. Để xây dựng các tổ chức không chỉ đơn thuần về hiệu suất, cần chú ý đến các lĩnh vực như sinh học, thần học và các quan niệm về dân chủ và thị trường.

4. Loại bỏ những bất cập của hệ thống quản lý cũ. Chú ý các lợi điểm của hệ thống phân cấp tự nhiên nơi quyền lực có thể có được từ dưới lên và người lãnh đạo được nổi lên thay vì được chỉ định.

5. Giảm sự sợ hãi và tăng sự tín nhiệm.

6. Tái sáng tạo các phương pháp kiểm soát và quản lý. Để vượt qua sự cân bằng các yếu tố nguyên tắc – tự do, hệ thống quản lý sẽ phải khuyến khích sự sáng tạo, kiểm soát từ bên trong thay vì chế ngự nó.

7. Tái định nghĩa nhiệm vụ lãnh đạo. Người lãnh đạo không chỉ là người kiệt xuất trong việc đưa ra các quyết định mà còn là người kiến tạo hệ thống xã hội, hỗ trợ cho các ý tưởng sáng tạo và hợp tác.

8. Mở rộng và khám phá sự khác biệt. Hệ thống quản lý mới coi trọng sự khác biệt, sự bất đồng và sự phân rẽ cũng như sự hài hoà, đồng nhất và liên kết.

9. Tái sáng tạo việc đưa ra các chiến lược thích nghi với thế giới thay đổi bất thường và phản ánh các nguyên tắc sinh học về sự đa dạng, lựa chọn và duy trì.

10. Giảm cơ cấu và phân chia tổ chức. Để thích nghi và sáng tạo hơn, những thể chế lớn cần phân chia thành những đơn vị nhỏ hơn và dễ quản lý hơn.

11. Giảm sức ỳ của quá khứ. Hệ thống quản lý hiện đại định hướng hỗ trợ sự sáng tạo và thay đổi.

12. Chia sẻ nhiệm vụ, đặt ra định hướng phát triển của tổ chức.

13. Tái cấu trúc hệ thống quản lý để quan tâm đầy đủ hơn những năng lực quan trọng thúc đẩy sự thành công trong nền kinh tế sáng tạo.

14. Linh hoạt triển vọng và khung thời gian quản lý. Cải tiến hệ thống khen thưởng và đãi ngộ nhằm khuyến khích nhà quản lý nỗ lực vì các mục tiêu lâu dài thay vì lợi ích trước mắt.

15. Tạo ra sự dân chủ về thông tin.

16. Trao quyền cho người tích cực, có chí tiến thủ, nhìn về tương lai.

17. Mở rộng quy mô tự quản của nhân viên. Hỗ trợ và khuyến khích sự sáng tạo và trải nghiệm của đội ngũ nhân viên.

18. Tạo ra thị trường nội bộ cho các ý tưởng, tài năng và các nguồn lực. Loại bỏ sự phân cấp, phân bổ máy móc, cơ học, quan liêu.

19. Phi chính trị hoá hoạt động đưa ra quyết định, phát huy trí tuệ tập thể.

20. Quản lý dựa trên cơ sở cân bằng và tối ưu hoá, tránh áp đặt một chiều.

21. Hệ thống quản lý hỗ trợ và khuyến khích trí tưởng tượng của con người.

22. Hệ thống quản lý hỗ trợ các cộng đồng, nhóm làm việc có chung sự say mê.

23. Hình thành các công cụ quản lý mới không chỉ dựa trên quyền lực.

24. Nhân hoá ngôn ngữ và hoạt động kinh doanh. Tăng cường tính nhân văn, văn hoá (cái đẹp, sự công bằng) trong quản lý mà không chỉ hướng tới hiệu quả, lợi thế và lợi nhuận.

25. Đào tạo lại tư tưởng về quản lý. Các kỹ năng phân tích và suy diễn truyền thống của nhà quản lý phải được bổ sung với các kỹ năng tư duy hệ thống và khái niệm.

IV. NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

4.1. Nguồn nhân lực

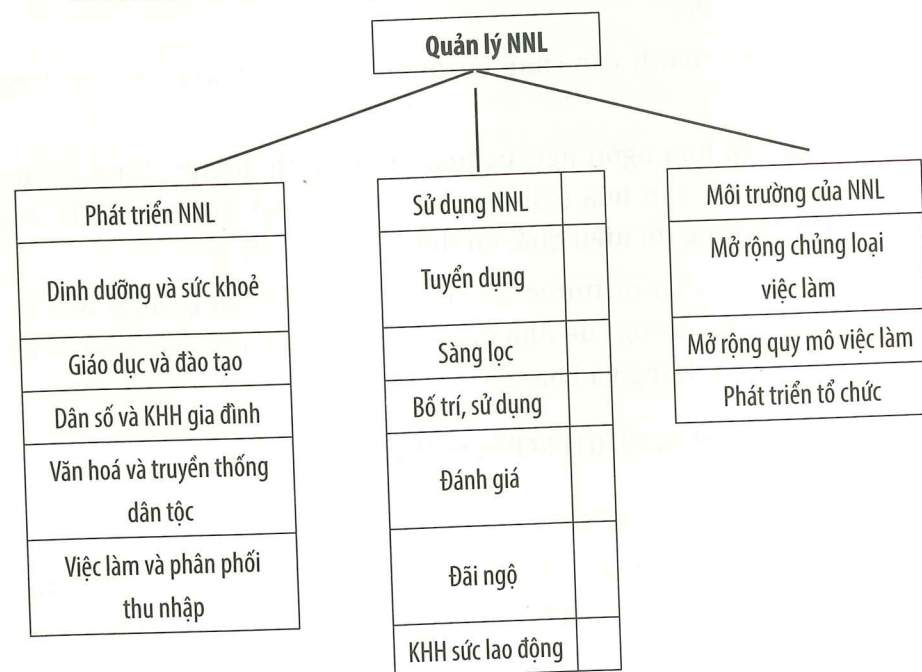
Trong lý thuyết phát triển, nguồn nhân lực theo nghĩa rộng được hiểu như nguồn lực con người của một quốc gia, một vùng lãnh thổ, là một bộ phận của các nguồn lực có khả năng huy động, tổ chức quản lý để tham gia vào quá trình phát triển kinh tế – xã hội như nguồn lực vật chất (physical resources), nguồn lực tài chính (financial resources). Theo Begg Fischer & Dornbusch (1995), NNL được hiểu là “toàn bộ trình độ chuyên môn con người tích lũy được, có khả năng đem lại thu nhập trong tương lai”.

Nguồn nhân lực theo nghĩa hẹp và có thể lượng hoá được là một bộ phận của dân số bao gồm những người trong độ tuổi quy định, đủ 15 tuổi trở lên có khả năng lao động hay còn gọi là lực lượng lao động. Số lượng NNL được xác định dựa trên quy mô dân số, cơ cấu tuổi, giới tính và sự phân bố theo khu vực và vùng lãnh thổ của dân số. Ở nước ta, số lượng lao động trong độ tuổi lao động (nhân lực) được xác định bao gồm những người trong độ tuổi lao động (nam từ 16–60, nữ từ 16–55) đang có việc hoặc không có việc làm nhưng có nhu cầu làm việc.

4.2. Quản lý nguồn nhân lực

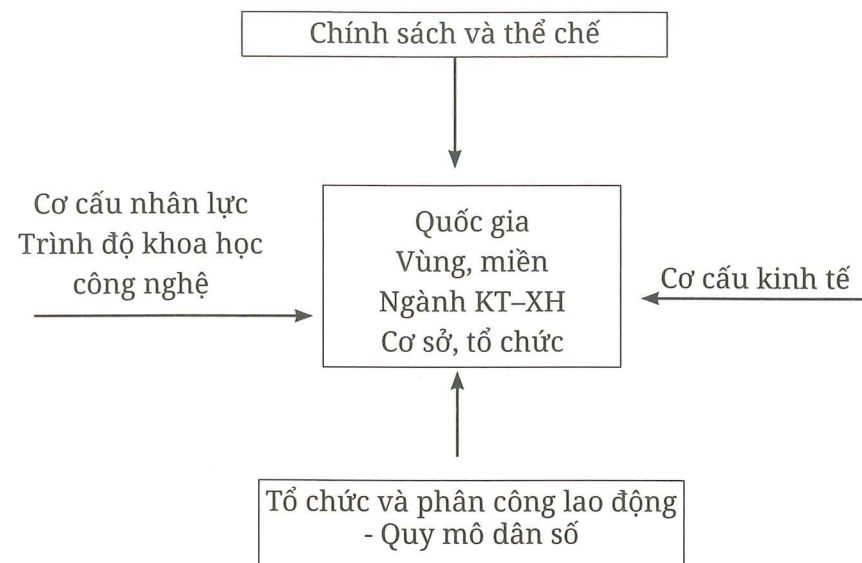
Quản lý nguồn nhân lực với các thành tố cho ở sơ đồ sau (xem hình 1.12).

Các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu nhân lực cho ở Hình 1.13.



Hình 1.12. Quản lý nguồn nhân lực

Nguồn: “Quản lý nguồn nhân lực” (Lenand Nadler, *Phát triển nguồn nhân lực của một tập thể – một công cụ quản lý*, New York, 1980, tr. 2)



Hình 1.13. Các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu nhân lực

4.3. Tổ chức và quản trị nhân sự trong tổ chức

4.3.1. Khái niệm về tổ chức (organization)

Hiện có nhiều định nghĩa khác nhau về khái niệm *tổ chức*. Tổ chức (chính trị, xã hội, giáo dục, kinh tế...) là một loại hình thiết chế nhà nước – xã hội được hình thành, duy trì và phát triển trên cơ sở những mục tiêu và lợi ích chung của nhóm người tham gia tổ chức (lãnh đạo, thành viên).

Theo *Từ điển Tiếng Việt thông dụng*, Nxb Giáo dục 1998, khái niệm *tổ chức* là: “Sắp xếp, bố trí thành các bộ phận để cùng thực hiện một nhiệm vụ, hoặc một chức năng chung”.

Theo Peter F. Drecker thì “Tổ chức là một nhóm người có chuyên môn sâu làm việc cùng nhau để thực hiện một nhiệm vụ chung”.

Một trong những quan niệm mới nhất hiện nay là xây dựng và phát triển các tổ chức biết học hỏi (learning organization), thường xuyên học tập, nghiên cứu, đổi mới tri thức, phát triển năng lực mới, thích ứng với sự biến đổi nhanh chóng của đời sống kinh tế – xã hội và KH&CN.

4.3.2. Các đặc trưng của tổ chức

a) *Sứ mệnh (Mission)*: phản ánh vai trò, vị trí và lý do ra đời, tồn tại của một tổ chức trong đời sống xã hội nói chung và trong từng lĩnh vực hoạt động nói riêng như chính trị, kinh tế, văn hoá, giáo dục...). Tùy theo tính chất, loại hình tổ chức mà sứ mệnh của tổ chức có thể được áp đặt từ bên ngoài hoặc ở cấp trên (trong cơ chế quản lý tập trung, hành chính quan liêu) hoặc do chính tổ chức xác định và thực hiện theo nhu cầu xã hội (cơ chế thị trường).

b) *Mục tiêu phát triển*: Sự hình thành và phát triển của một tổ chức luôn luôn hướng đến các mục tiêu phát triển ngắn hạn – trung hạn và dài hạn (tầm nhìn – Vision). Mục tiêu phát triển chi phối mọi hoạt động của tổ chức để thực hiện sứ mệnh của mình. Mục tiêu phát triển không chỉ là định hướng cho hoạt động của tổ chức mà đồng thời còn tạo động lực hoạt động cho mọi thành viên của tổ chức.

c) *Cơ cấu tổ chức*: Bất kỳ một tổ chức nào đều có một cơ cấu tổ chức bao gồm các bộ phận có các chức năng, nhiệm vụ, quy mô, cơ cấu riêng biệt và giữa chúng có các mối quan hệ chi phối, ràng buộc lẫn nhau thông qua các định chế, luật lệ của tổ chức. Cơ cấu tổ chức tạo nên diện mạo và sức mạnh của tổ chức (hơn hẳn các thành phần riêng rẽ) do các mối quan hệ chi phối, hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình tác nghiệp thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của tổ chức. Số lượng và cơ cấu nhân sự của tổ chức luôn gắn liền với cơ cấu tổ chức.

d) *Cơ chế vận hành*: Tổ chức như là một cơ thể sống với những hoạt động phong phú và đa dạng để thực hiện các chức năng, nhiệm vụ (sứ mạng) và hướng tới mục tiêu của tổ chức. Các hoạt động này được thực hiện trên cơ sở các luật lệ, quy tắc, chỉ dẫn... của tổ chức, hình thành các khuôn khổ (cơ chế) vận hành của tổ chức. Tùy thuộc vào tính chất, đặc thù của tổ chức (quản lý nhà nước, kinh doanh, trường học, nhà máy...) mà chúng có các cơ chế vận hành đặc thù.

e) *Các nguồn lực của tổ chức*: Bất cứ một tổ chức nào đều hình thành và phát triển dựa trên các nguồn lực nhất định. Nguồn lực của tổ chức bao gồm nhiều yếu tố như tài lực, vật lực, nhân lực, thông tin – tri thức, các mối quan hệ xã hội và cộng đồng. Nguồn lực vừa là điều kiện để tồn tại và phát triển của tổ chức vừa là mục tiêu phát triển của tổ chức trong quá trình hoạt động.

g) *Văn hoá tổ chức*: Tổ chức là một cộng đồng xã hội thu nhỏ mang trong nó các thuộc tính riêng về văn hoá – văn hoá tổ chức, triết lý hoạt động của nhà lãnh đạo, quản lý tổ chức và tập hợp đội ngũ nhân viên. Các định hướng giá trị, niềm tin, ý thức, thái độ, phong cách sống và làm việc... hình thành nên văn hoá tổ chức. Văn hoá tổ chức tạo nên sự khác biệt, sắc thái riêng – một nhân tố quan trọng để nâng cao tính cạnh tranh của tổ chức, đồng thời tạo nền tảng cho quá trình phát triển của tổ chức.

Theo P.F.Drecker (Mỹ) thì một tổ chức cần đạt 7 yêu cầu sau:

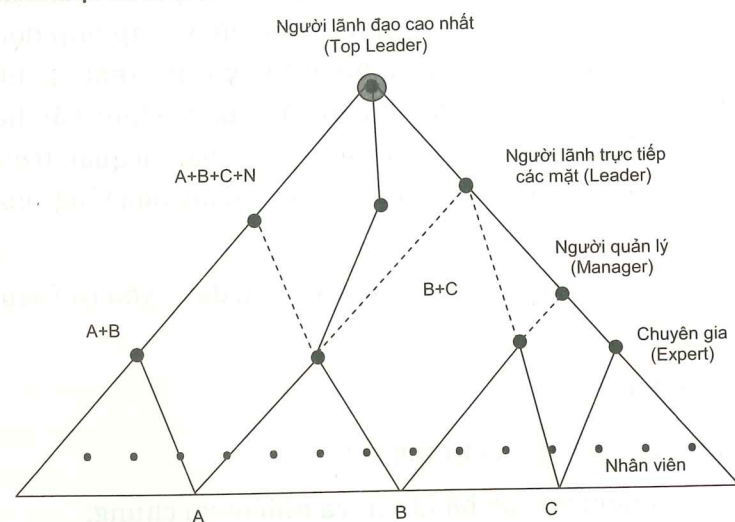
- Tính chính xác;
- Tính kinh tế;
- Có phương hướng cho tương lai;
- Hiểu rõ nhiệm vụ của bản thân và nhiệm vụ chung;
- Quyết sách;
- Tính bền vững và tính thích ứng;
- Tính tự đổi mới.

4.3.3. Cơ cấu nhân sự quản lý trong một tổ chức

Trong bất cứ tổ chức nào (tổ chức xã hội, kinh tế lớn... hay một tổ chức đơn lẻ) đều có bộ phận lãnh đạo – quản lý và nhân lực thừa hành, tác nghiệp theo từng lĩnh vực, từng công việc với chức năng, nhiệm vụ cụ thể. Trong cơ cấu nhân sự của một tổ chức bộ máy nhà nước cũng bao hàm nhiều tầng, bậc cán bộ, công chức thích hợp với cơ cấu tổ chức bộ máy đã định hình trong từng giai đoạn phát triển của lịch sử và mô hình quản lý hành chính nhà nước khác nhau. Trong các quan niệm hiện nay, người ta thường nhắc đến những nhân lực quan trọng trong cơ cấu các tổ chức chính trị – xã hội, kinh tế như người lãnh đạo (leader), người quản lý (manager) và các chuyên gia, chuyên viên (experts) (xem hình 1.14).

Trong các đơn vị sản xuất, kinh doanh, người lãnh đạo (leader) thông thường là người chủ doanh nghiệp (boss) và đương nhiên họ có một bộ máy tổ chức quản lý trực tiếp theo cơ chế hợp đồng lao động hoặc thuê – mượn từ tổng giám đốc cho đến các nhà quản lý

chuyên môn. Đối với hệ thống tổ chức bộ máy nhà nước (công chức) cần phân biệt rõ 2 nhóm chính:



Hình 1.14. Tháp cơ cấu nhân sự của tổ chức

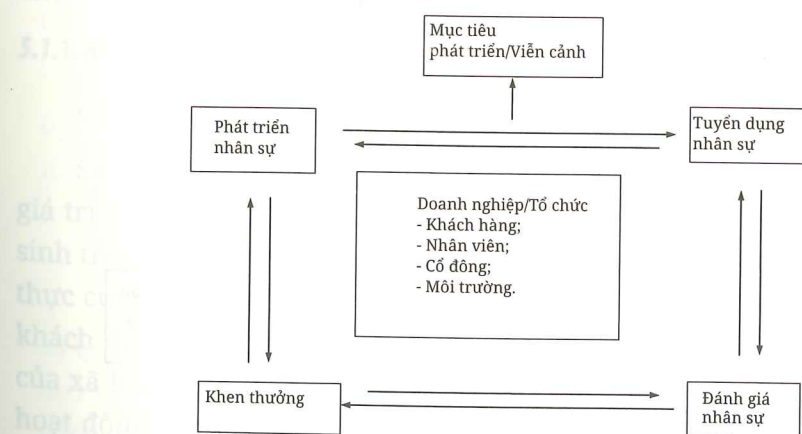
- *Nhóm các nhà lãnh đạo (leaders):* Theo định nghĩa của Từ điển tiếng Việt, Nxb Khoa học Xã hội, 1988: “Lãnh đạo là việc đề ra chủ trương, đường lối và tổ chức thực hiện”, như vậy người lãnh đạo là người có kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn để hoạch định chủ trương, đường lối và tổ chức thực hiện có hiệu quả chủ trương, đường lối đó trong thực tế. Tùy theo từng cấp độ mà có thể phân ở hai bậc chủ yếu: lãnh đạo ở tầm vĩ mô và vi mô.

Lãnh đạo ở tầm vĩ mô (nhà nước, hệ thống) là những người có trọng trách đề ra hoặc lựa chọn trên cơ sở các khuyến nghị tư vấn về chính sách những chủ trương, đường lối chiến lược có tính bao quát toàn cục với những mục tiêu dài hạn và các bước đi, biện pháp lớn (kế hoạch chiến lược) để thực hiện mục tiêu đó. Ở đây mức độ vĩ mô có thể hiểu theo chiều dọc là ở các thứ bậc cao cấp trong một cơ cấu tổ chức nhân sự (cấp quốc gia) và chiều ngang là phạm vi bao trùm nhiều lĩnh vực có quan hệ mật thiết với nhau trong một tổng thể thống nhất, chẳng hạn như ở cấp quốc gia có thể xác định một số lĩnh vực chủ yếu như đường lối chính trị, an ninh – quốc phòng, đối ngoại, kinh tế, xã hội, giáo dục...

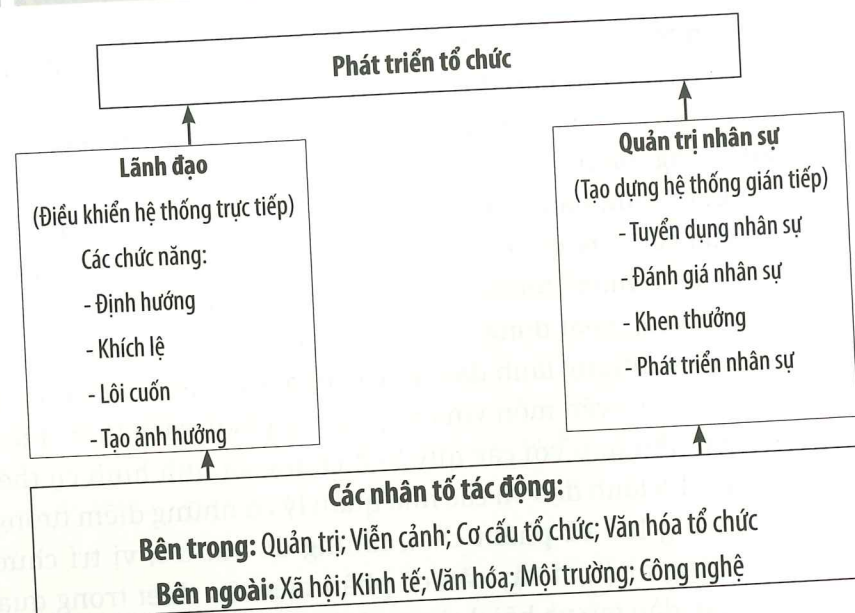
Quá trình tổ chức thực hiện các chủ trương, đường lối đã được đề ra của các nhà lãnh đạo đòi hỏi nhiều yếu tố như bối cảnh, các nguồn lực, các cơ chế hỗ trợ như hệ thống luật lệ... và đặc biệt là nhân tố con người – nguồn nhân lực bao gồm bộ máy nhân sự cho quản lý và những người thừa hành các nhiệm vụ mục tiêu cụ thể. Ở đây nổi lên vai trò của các nhà quản lý hay quản trị (manager) với tư cách là các nhà chuyên môn/chuyên ngành có trách nhiệm tổ chức quản lý và điều hành các hoạt động cụ thể. Nếu như các nhà lãnh đạo có trách nhiệm định hướng lãnh đạo thì các nhà quản lý cần có những năng lực quản lý chuyên môn với các phương pháp, cách thức quản lý chuyên môn phù hợp với các quy luật chung và tình hình cụ thể. Về cơ bản, các nhà lãnh đạo và các nhà quản lý có những điểm tương đồng về các năng lực và phẩm chất, nhưng do vai trò, vị trí chức trách không đồng nhất, vì vậy cần có phân biệt cần thiết trong quá trình tạo nguồn, đào tạo và bồi dưỡng, sử dụng hợp lý.

4.3.4. Quản trị nhân sự tổng thể trong một tổ chức

Trong lĩnh vực quản trị nhân sự, Martin Hilb đã đề xuất một mô hình lý thuyết về quản trị nhân sự tổng thể, trong đó các khâu quản trị nhân sự từ tuyển dụng, phát triển nhân sự, đánh giá, khen thưởng đều được đặt trong môi trường, bối cảnh của tổ chức và định hướng theo mục tiêu phát triển dài hạn hay viễn cảnh của tổ chức (xem hình 1.15).

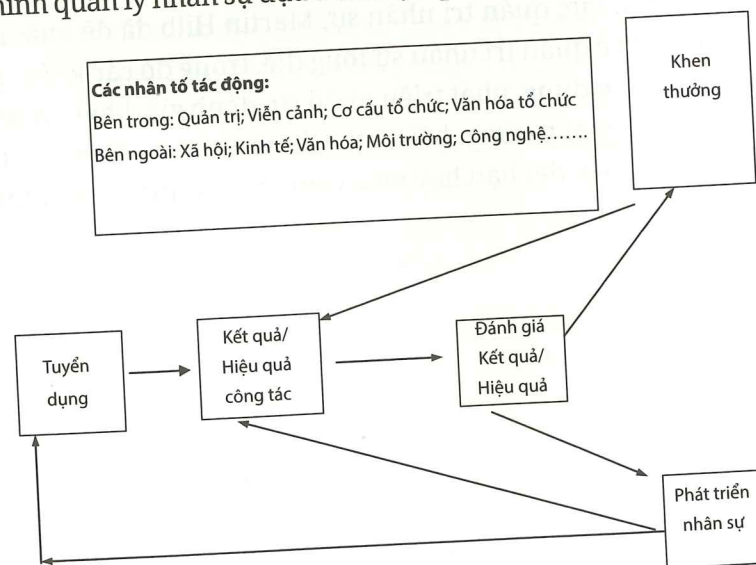


Hình 1.15. Mô hình quản trị nhân sự tổng thể



Hình 1.16. Mô hình quản trị nhân sự định hướng theo viễn cảnh phát triển

Mô hình quản lý nhân sự dựa trên hiệu quả công tác cho ở hình 1.17.



Hình 1.17. Mô hình quản lý dựa trên hiệu quả công tác

Theo quan điểm quản trị nhân sự, quy trình quản trị nhân sự có các bước sau:

Bước 1: Xác định nhu cầu nhân sự;

Bước 2: Mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc;

Bước 3: Quảng cáo/Tuyển dụng nhân sự;

Bước 4: Sắp xếp, bố trí nhân sự;

Bước 5: Sử dụng, bồi dưỡng nhân sự và hướng dẫn thích nghi;

Bước 6: Đánh giá kết quả công tác/Khen thưởng/Thăng tiến.

Theo Martin Hilb, các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân sự là:

- Thay đổi nhận thức về *giá trị* (xã hội, cá nhân, tổ chức, nghề nghiệp...).

- Thay đổi trong *thị trường lao động* (cung - cầu lao động, chất lượng và cơ cấu nhân lực, giá trị và giá cả sức lao động,...).

- Thay đổi về *môi trường công nghệ*: trình độ công nghệ, chu kỳ sống của công nghệ; loại hình công nghệ...

- Thay đổi trong *môi trường kinh tế*: thể chế và trình độ phát triển kinh tế; cơ cấu kinh tế, cạnh tranh, toàn cầu hoá...

V. SÁNG TẠO VÀ TƯ DUY SÁNG TẠO TRONG QUẢN LÝ GIÁO DỤC

5.1. Sáng tạo, tư duy và đặc điểm của tư duy sáng tạo

5.1.1. Khái niệm sáng tạo

Có nhiều định nghĩa, khái niệm về sáng tạo, chẳng hạn như:

Sáng tạo "là quá trình hoạt động của con người, tạo nên những giá trị tinh thần và vật chất mới về chất. Sáng tạo là khả năng nảy sinh trong lao động của con người nhằm tạo nên từ vật liệu do hiện thực cung cấp (trên cơ sở nhận thức được các quy luật của thế giới khách quan) một thực tại mới thỏa mãn được các nhu cầu đa dạng của xã hội. Các hình thức sáng tạo được quy định bởi tính chất của hoạt động có tính xây dựng (sự sáng tạo của người phát minh, của người tổ chức, sự sáng tạo khoa học và nghệ thuật, v.v...)..." [43].

Sáng tạo "là hoạt động tạo ra cái mới. Có thể sáng tạo trong bất kỳ lĩnh vực nào: khoa học (phát minh), nghệ thuật, sản xuất - kỹ thuật

Hai là: Các trường đại học trở thành đối tác của các ngành công nghiệp trong phạm vi quốc gia và quốc tế.

Trong mô hình này, giáo dục điện tử (e-learning) sẽ phát triển mạnh mẽ. Nội dung đào tạo được chuẩn hóa và công nghệ hóa (phần mềm, đĩa quang, video...). Thị trường giáo dục suốt đời được mở rộng và các nghiên cứu không còn tập trung ở hệ thống đại học.

Mô hình đa dạng hóa và sự biến hình của trường đại học

Theo kịch bản này, giáo dục đại học sẽ biến đổi mạnh, không tồn tại. Mọi người sẽ học thông qua chính cuộc sống của họ, thông qua công việc lao động nghề nghiệp và ở nhà. Mọi người thu nhận kiến thức và chia sẻ lẫn nhau các kỹ năng trong cuộc sống và làm việc. Giáo dục nghề nghiệp (lao động thủ công và hiện đại) đều có thể thực hiện tại nơi làm việc với các công nghệ dạy học, đào tạo hiện đại. Việc đánh giá và công nhận các trình độ được thực hiện bởi các tổ chức chuyên môn. Đây phải chăng là dấu hiệu của việc phát triển xã hội học tập trong đó vai trò độc tôn của nhà trường đã thay đổi cơ bản?

Các kịch bản nhà trường cho tương lai nói chung và nhà trường đại học nói riêng của OECD là sự hình dung về các khả năng hình thành và phát triển của hệ thống học tập, hệ thống giáo dục trong bối cảnh tương lai với nhiều tác động và quan hệ qua lại, phức tạp, đan xen giữa giáo dục và đời sống chính trị, kinh tế - xã hội và văn hóa. Do sự phát triển đa dạng và không đều của đời sống xã hội trong phạm vi cộng đồng, quốc gia hay ở bình diện quốc tế nên các kịch bản này chắc chắn không phải là những kịch bản duy nhất, đơn trị mà giữa chúng có mối quan hệ tác động, thúc đẩy hoặc đan xen lẫn nhau. Cũng không loại trừ có các khả năng (kịch bản) khác hoàn toàn mới hoặc là sự tổ hợp từ các kịch bản trên.

III. NGƯỜI GIÁO VIÊN TRONG NHÀ TRƯỜNG HIỆN ĐẠI

Đội ngũ giáo viên đóng vai trò quan trọng trong hệ thống giáo dục. Giáo viên là yếu tố quyết định chất lượng và hiệu quả giáo dục. Trong nhiều thập kỷ vừa qua, cùng với quá trình canh tân và phát triển hệ thống giáo dục, nhiều nước trên thế giới coi trọng và quan tâm đến

vấn đề đào tạo và bồi dưỡng giáo viên nói chung. Công tác này được coi như là một nhiệm vụ then chốt, một đảm bảo cho sự thành công của quá trình canh tân và phát triển giáo dục và qua đó có tác động thúc đẩy sự phát triển của xã hội. Trong quá trình giải quyết vấn đề này, tùy thuộc vào đặc trưng của mỗi nước về chế độ chính trị - xã hội; trình độ phát triển kinh tế; truyền thống văn hoá giáo dục v.v... mà mỗi nước đều có những quan niệm, giải pháp và mối quan tâm đến các khía cạnh khác nhau của vấn đề đào tạo và bồi dưỡng giáo viên.

Trong xã hội nông nghiệp truyền thống, với quan niệm Quân - Sư - Phụ đã thể hiện vị trí rất quan trọng của người thầy trong đời sống xã hội nói chung và cộng đồng làng xã nói riêng. Đối với bất cứ một cá nhân nào trong xã hội, muốn trưởng thành và thành đạt trong xã hội ngoài sự nuôi - dạy của gia đình cần đến sự dạy bảo của người thầy. Ông cha ta đã nói: "Không thầy đố mày làm nên". Đây là sự đúc kết và khẳng định vai trò to lớn và không thể thiếu được của người thầy đối với sự phát triển và thành đạt của các cá nhân trong đời sống xã hội nói chung và hoạt động lao động nghề nghiệp nói riêng bên cạnh sự nuôi dạy của gia đình và quá trình tự rèn luyện của bản thân. Điều cần lưu ý là ngay từ thời xa xưa, vai trò của người thầy giáo không chỉ đóng khung trong hoạt động dạy học và giáo dục mà còn có vị trí và vai trò quan trọng trong đời sống xã hội, văn hóa và cộng đồng.

Tuy nhiên, với trình độ phát triển xã hội còn lạc hậu, khoa học - kỹ thuật chưa phát triển và đặc biệt là với phương pháp dạy học thụ động (truyền thụ kinh nghiệm, sách vở...) trong nhà trường truyền thống, người thầy giáo chiếm vị trí trung tâm trong quá trình giáo dục. Mọi hoạt động giáo dục đều xuất phát từ người thầy và họ là nguồn chủ yếu nếu không muốn nói là duy nhất mà người học có thể có để tiếp thu và mở rộng vốn tri thức và hiểu biết của mình về tự nhiên và xã hội cũng như trong lao động nghề nghiệp. Trong điều kiện đó, chức năng truyền thụ đơn thuần tri thức, kinh nghiệm trở thành chức năng cơ bản của người thầy trong mô hình nhà trường truyền thống.

Xã hội hiện đại với quá trình công nghiệp hoá và tin học hóa dưới tác động trực tiếp và mạnh mẽ của các cuộc cách mạng khoa

học - công nghệ đã làm thay đổi cơ bản đời sống xã hội từ cơ sở kinh tế đến kiến trúc thượng tầng. Trong xã hội hiện đại, vai trò, vị trí và chức năng của nhà trường nói chung và người thầy giáo nói riêng đã có những thay đổi to lớn và căn bản. Cùng với quá trình mở rộng quy mô và các loại hình giáo dục - đào tạo, đội ngũ giáo viên ngày càng đông đảo và trở thành một tầng lớp lao động trí óc chiếm tỷ lệ đáng kể trong lực lượng lao động xã hội và có tác dụng mạnh mẽ đến quá trình phát triển giáo dục, kinh tế xã hội và khoa học - kỹ thuật của mỗi quốc gia. Cơ cấu đội ngũ giáo viên ngày càng đa dạng về loại hình và trình độ được đào tạo. Đã xuất hiện nhiều loại hình giáo viên mới phù hợp với những thay đổi về chức năng, nhiệm vụ và nội dung giáo dục - đào tạo trong nhà trường. Điều đặc biệt đáng quan tâm là trong quá trình giáo dục ở nhà trường hiện đại, vị trí, vai trò người giáo viên có những thay đổi căn bản. Vị trí trung tâm trong quá trình dạy học đang chuyển dần từ người giáo viên sang người học học sinh với yêu cầu giáo dục và đào tạo những thế hệ kế tiếp để trở thành những con người năng động và sáng tạo, thích ứng với những biến đổi nhanh chóng trên tất cả các lĩnh vực của đời sống hiện đại. Sự tiến bộ nhanh chóng của cuộc cách mạng khoa học - công nghệ và cùng với nó là quá trình sử dụng rộng rãi các phương tiện thông tin đại chúng (báo chí; truyền thanh; truyền hình v.v...) đã phá vỡ tính duy nhất và độc tôn về nguồn tri thức của người thầy giáo trong nhà trường truyền thống. Nền giáo dục hiện đại một mặt đòi hỏi phải đổi mới căn bản quá trình giáo dục và dạy học trong nhà trường và một mặt khác đặt ra những yêu cầu mới về công tác đào tạo bồi dưỡng giáo viên trình độ cần được đào tạo, vốn tri thức - kỹ năng và phương pháp dạy học; năng lực hoạt động về xã hội và quản lý v.v...

Sự thay đổi cơ bản về vị trí vai trò, chức năng của người giáo viên, trong quá trình đào tạo đã làm thay đổi cơ bản những quan niệm về người giáo viên trong nền giáo dục hiện đại. Người giáo viên không chỉ có nhiệm vụ truyền thụ kiến thức đơn thuần tuy rằng chức năng này vẫn cần thiết ở các mức độ thích hợp mà còn có nhiệm vụ dạy cho học sinh cách học, cách thu nhận và xử lý các kiến thức, các tình huống trong thực tiễn đời sống đa dạng. Trên cơ sở đó chức năng của người

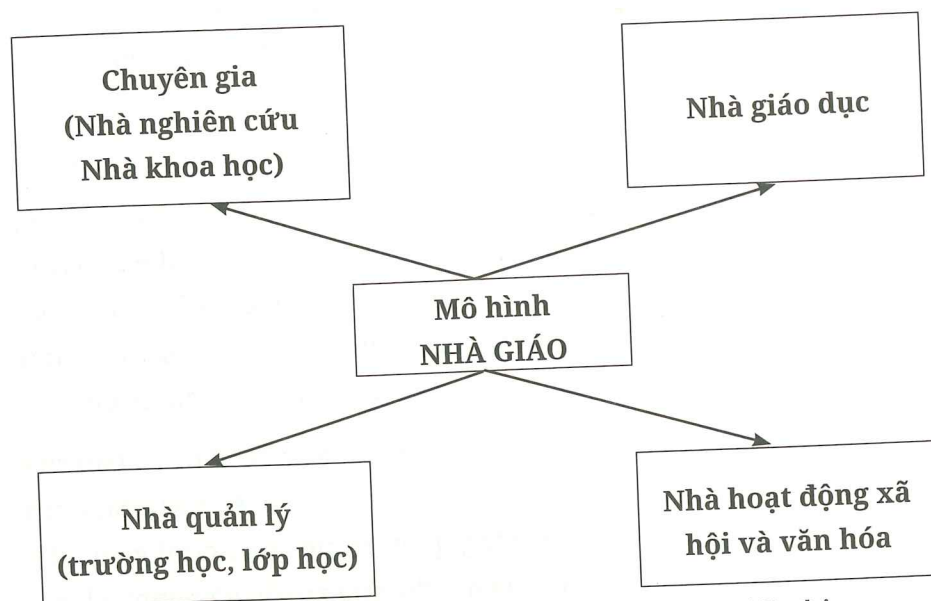
giáo viên là tổ chức và điều khiển các hoạt động giáo dục và dạy học để hướng tới mục đích hình thành những nhân cách con người đáp ứng những yêu cầu của xã hội trong từng giai đoạn phát triển cụ thể của lịch sử.

Nói cách khác, người giáo viên trong nền giáo dục hiện đại không chỉ được coi là người truyền thụ cái đã là chính thống, người cung cấp những thông tin được soạn thảo trên cơ sở những điều có sẵn, người thừa hành mà phải là người đề xướng, thiết kế nội dung và phương pháp dạy nhằm làm thay đổi những thị hiếu, hứng thú người học, là người giúp cho học sinh biết cách học, cách tự rèn luyện.

Nếu như chức năng dạy học và giáo dục là chức năng cơ bản của người giáo viên thì chức năng nghiên cứu - phát triển ngày càng trở nên là một trong những chức năng quan trọng của người giáo viên trong xã hội hiện đại. Những thay đổi thường xuyên và nhanh chóng vốn tri thức và kinh nghiệm loài người không chỉ đòi hỏi người giáo viên phải thường xuyên học hỏi, tiếp cận và nắm bắt chúng để mở rộng vốn tri thức và năng lực nghề nghiệp của mình mà đồng thời chính họ với tư cách là một tầng lớp tri thức cần nghiên cứu khoa học và tổng kết kinh nghiệm lao động nghề nghiệp phù hợp với từng lĩnh vực chuyên môn của mình. Hơn nữa, chính công tác nghiên cứu và phát triển của người giáo viên có tác động trực tiếp quá trình nâng cao trình độ và năng lực nghề nghiệp của họ.

Cũng như các loại hình lao động nghề nghiệp khác, lao động sư phạm của người giáo viên được thực hiện ở những vị trí, môi trường hoạt động khác nhau như lớp học, phòng thí nghiệm, xưởng thực hành, xí nghiệp với nhiều hình thức tổ chức khác nhau: lớp; nhóm học sinh, từng cá nhân. v.v... và vì vậy nó đòi hỏi người giáo viên phải có những tri thức và kỹ năng nhất định về công tác tổ chức và quản lý đào tạo. Các kiến thức và năng lực tổ chức và quản lý các hoạt động sư phạm, nghiên cứu khoa học - công nghệ; hoạt động nghề nghiệp và hoạt động xã hội của người giáo viên là một nhân tố quan trọng phản ánh trình độ và năng lực của người giáo viên.

Mô hình tổng thể về các đặc trưng của nhà giáo (xem hình 2.5)



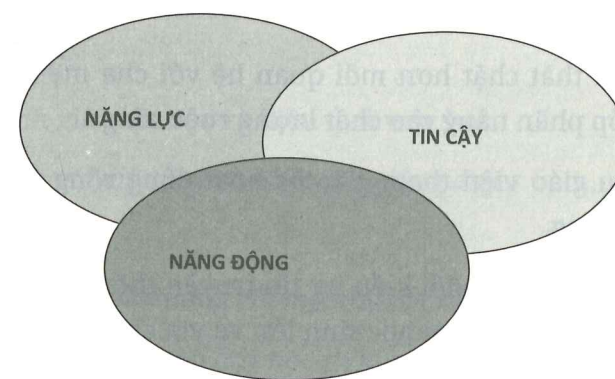
Hình 2.5. Mô hình tổng thể của nhà giáo trong nền giáo dục hiện đại

Theo Berlo, Lemert, & Mertz, (1969) các đặc điểm tổng quát của một mẫu người giáo viên/giảng viên được mô tả như sau:

Năng lực: được cho như là sự thể hiện khả năng “chuyên gia” đối với người giảng dạy qua kiến thức của họ về các môn học, các lĩnh vực. Năng lực cũng bao gồm cách mà người giáo viên/giảng viên giảng dạy trong lớp học thực sự mang đến giá trị hữu ích cho sinh viên. Những tính từ mô tả bao gồm: có hiểu biết, có kinh nghiệm, có kỹ năng, có chuyên môn...

Tin cậy: là yếu tố được chỉ ra rằng người giáo viên có hay không có việc quan tâm tốt nhất đến với sinh viên bằng cả tấm lòng của mình. Một người giáo viên được cho là đáng tin cậy là người giáo viên mà phát triển tốt mối quan hệ giữa thầy giáo và sinh viên. Chẳng hạn như, sinh viên được chào đón nồng hậu như là một thành viên tại lớp học, giáo viên quan tâm một cách chân thành đến lợi ích của sinh viên, và người giáo viên cũng thấu hiểu về giới tính về văn hóa của lớp học. Những tính từ mô tả bao gồm: an toàn, chính xác, tử tế, thân thiện, và tốt bụng.

Năng động: là yếu tố tập trung vào sự “đam mê” của người giáo viên trong giảng dạy và lòng nhiệt tình của họ trong lớp học. Điều đó cũng bao gồm kỹ năng trình bày lúc giảng dạy. Có nghĩa là một người thầy giáo năng động là một người thầy mà họ hoàn toàn tự tin, mạch lạc, rõ ràng và linh hoạt. Họ cũng là người thay đổi được nhịp độ trong một lớp học buồn tẻ bởi việc sử dụng đa dạng chiến lược dạy học. Những tính từ mô tả bao gồm: rõ ràng, đột phá, tích cực, mạnh mẽ



Hình 2.6. Các đặc trưng của mẫu người giáo viên/giảng viên

Trong quá trình liên kết ngày càng chặt chẽ hơn nhà trường và xã hội; giữa học tập và lao động sản xuất, các loại hình hoạt động xã hội, hoạt động lao động sản xuất trực tiếp của người giáo viên/giảng viên đang càng trở nên phong phú và đa dạng. Những hoạt động trên đòi hỏi người giáo viên phải thường xuyên mở rộng các tri thức mới về xã hội, nâng cao và phát triển năng lực hoạt động sản xuất và kinh tế đáp ứng các nhu cầu thực tiễn của xã hội. Các hoạt động này góp phần nâng cao vị trí xã hội và cải thiện đáng kể đời sống vật chất và tinh thần của giáo viên/giảng viên.

Theo tổng kết của UNESCO, trong nền giáo dục hiện đại, vai trò của người giáo viên/giảng viên đã có thay đổi theo các phương hướng lớn sau đây:

a/Đảm nhận nhiều chức năng khác hơn so với trước, có trách nhiệm nặng hơn trong việc lựa chọn nội dung dạy học và giáo dục.

b/Chuyển mạnh từ chỗ truyền thụ kiến thức sang tổ chức việc học của học sinh, sử dụng đến mức tối đa những nguồn tri thức trong xã hội.

c/Coi trọng hơn việc cá biệt hoá trong học tập, thay đổi tính chất trong quan hệ thầy trò.

d/Yêu cầu sử dụng rộng rãi hơn những phương tiện dạy học hiện đại do đó có yêu cầu trang bị thêm các kiến thức, kỹ năng cần thiết.

e/Yêu cầu hợp tác rộng rãi và chặt chẽ hơn với các giáo viên cùng trường, thay đổi cấu trúc trong mối quan hệ giữa các giáo viên với nhau.

g/Yêu cầu thắt chặt hơn mối quan hệ với cha mẹ học sinh và cộng đồng góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống.

f/Yêu cầu giáo viên tham gia các hoạt động rộng rãi trong và ngoài nhà trường.

i/Giảm bớt và thay đổi kiểu uy tín truyền thống trong quan hệ với học sinh nhất là đối với học sinh lớn và với cha mẹ học sinh.

Từ 1989, Hội đồng quốc tế về tiêu năng lực giảng dạy và quản lý (IBSTPI) đã đưa ra 18 kỹ năng đối với nhà giáo, được chia thành 5 nhóm. Các nhóm kỹ năng này là độc lập với hoàn cảnh, môi trường, sĩ số, vùng miền địa lý.

- Các kỹ năng nghề nghiệp cơ bản đó bao gồm:

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 chuẩn mực đạo đức, ứng xử và pháp luật.*
4. *Duy trì và xây dựng sự tín nhiệm trong nghề nghiệp*

- Kế hoạch và chuẩn bị:

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

- Phương pháp giảng dạy và chiến lược:

7. *Kích thích và duy trì sự ham thích và tham gia của người học.*
8. *Trình bày có hiệu quả.*

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

10. *Kỹ năng đặt câu hỏi và nêu vấn đề.*

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

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

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

14. *Tận dụng sự hỗ trợ của các phương tiện để nâng cao hiệu quả.*

- Đánh giá:

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

16. *Đánh giá việc dạy và hiệu quả giảng dạy.*

- Quản lý:

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

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

Đối với giảng viên đại học, Hội nghị quốc tế về GD ĐH thế kỷ 21: tầm nhìn và hành động (1998) đã nêu lên những năng lực cần có của một giảng viên ĐH mẫu mực như sau:

1/Có kiến thức và sự thông hiểu về các cách học khác nhau của sinh viên (SV);

2/Có kiến thức, năng lực và thái độ về mặt theo dõi và đánh giá SV, nhằm giúp họ tiến bộ;

3/Tự nguyện hoàn thiện bản thân trong ngành nghề của mình; biết ứng dụng những tiêu chí nghề nghiệp và luôn luôn cập nhật những thành tựu mới nhất;

4/Biết ứng dụng những kiến thức về công nghệ thông tin vào môn học, ngành học của mình;

5/Có khả năng nhận biết được những tín hiệu của “thị trường” bên ngoài về nhu cầu của giới chủ đối với những người tốt nghiệp;

6/Làm chủ được những thành tựu mới về dạy và học, từ cách dạy học mặt giáp mặt đến cách dạy học từ xa;

7/Chú ý đến những quan điểm và mong ước của “khách hàng”, tức là của những đối tác và sinh viên khác nhau;

8/Hiểu được những tác động của những nhân tố quốc tế và đa văn hóa đối với những chương trình đào tạo;

9/Có khả năng dạy những loại SV khác nhau, thuộc những nhóm khác nhau về độ tuổi, môi trường kinh tế - xã hội, dân tộc v.v... và biết cách làm việc với số giờ nhiều hơn trong một ngày;

10/Có khả năng bảo đảm các giờ giảng chính khóa, seminar hoặc tại xưởng với một số lượng SV đông hơn;

11/Có khả năng hiểu được những “chiến lược thích ứng” về nghề nghiệp của các cá nhân. Giảng viên ĐH có thể căn cứ vào những yêu cầu này mà chọn một số lĩnh vực cần thiết nhất đối với mình để đi sâu.

Cũng theo Hội nghị quốc tế này, là một *người nghiên cứu khoa học*, giảng viên đại học cũng cần phải biết thích ứng; trường đại học ngày càng phải xây dựng uy tín của mình trên cơ sở chất lượng nghiên cứu, thể hiện vào khối lượng công trình được tiến hành và được công bố, từ đó nhà trường tăng thêm khả năng thu hút nguồn tài chính từ bên ngoài. Không chỉ đáp ứng những yêu cầu vừa nêu, người nghiên cứu còn cần có năng lực: viết được một đề án để kiến nghị cấp có thẩm quyền chấp nhận; xây dựng được những mạng lưới thu hút được ngân quỹ cho đề án; chỉ đạo được nghiên cứu sinh chuẩn bị luận án tiến sĩ và chỉ đạo được những nghiên cứu viên; quản lý được những dự án, đặc biệt khi có những đối tác quốc tế...

Những thay đổi này đòi hỏi phải nâng cao chất lượng đào tạo giáo viên, đặc biệt phải coi trọng hơn việc bồi dưỡng thường xuyên với nhiều hình thức đa dạng và có hệ thống các tri thức và kỹ năng cần thiết cho hoạt động nghề nghiệp của họ. Khuyến cáo 21 điểm về chiến lược phát triển giáo dục hiện đại của tổ chức UNESCO cũng chỉ rõ: “thầy giáo phải được đào tạo để trở thành những nhà giáo dục nhiều hơn là những chuyên gia truyền đạt kiến thức” (điểm 18) và đặc biệt là “các chương trình đào tạo giáo viên cần triệt để sử dụng các thiết bị và phương pháp dạy học mới nhất” (điểm 16).

Những yêu cầu, nhiệm vụ của nhà giáo theo Luật Giáo dục 2019:

“Điều 67. Tiêu chuẩn của nhà giáo

Nhà giáo phải đáp ứng những tiêu chuẩn sau đây:

1. Có Phẩm chất, tư tưởng, đạo đức tốt;
2. Đáp ứng tiêu chuẩn nghề nghiệp theo vị trí việc làm
3. Có kỹ năng cập nhật, nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ
4. Bảo đảm sức khỏe theo yêu cầu nghề nghiệp.

Nhà giáo có những nhiệm vụ theo điều 69 của Luật Giáo dục:

1. Giảng dạy, giáo dục theo mục tiêu, nguyên lý giáo dục, thực hiện đầy đủ và có chất lượng chương trình giáo dục;
2. Gương mẫu thực hiện nghĩa vụ công dân, điều lệ nhà trường, quy tắc ứng xử của nhà giáo;
3. Giữ gìn phẩm chất, uy tín, danh dự của nhà giáo; tôn trọng, đối xử công bằng với người học, bảo vệ các quyền, lợi ích chính đáng của người học;
4. Học tập, rèn luyện để nâng cao phẩm chất đạo đức, trình độ chính trị, chuyên môn, nghiệp vụ, đổi mới phương pháp giảng dạy, nêu gương tốt cho người học;

Theo điều 72, trình độ chuẩn của nhà giáo được quy định như sau:

- a) Có bằng tốt nghiệp cao đẳng sư phạm trở lên đối với giáo viên mầm non;
- b) Có bằng Cử nhân thuộc ngành đào tạo giáo viên trở lên đối với giáo viên tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông;
- c) Có bằng Thạc sĩ đối với nhà giáo giảng dạy trình độ đại học; có bằng Tiến sĩ đối với nhà giáo giảng dạy, hướng dẫn luận văn Thạc sĩ, luận án Tiến sĩ

Các chính sách của nhà nước đối với nhà giáo:

1. Nhà nước có chính sách đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao trình độ chính trị, chuyên môn, nghiệp vụ cho nhà giáo

2. Nhà giáo được cử đi đào tạo, bồi dưỡng được hưởng lương và phụ cấp theo quy định của Chính phủ.

Có thể nói rằng, trong bất cứ một giai đoạn nào của quá trình phát triển giáo dục nói riêng và xã hội nói chung, vai trò, vị trí của người giáo viên luôn luôn được coi trọng. Những thay đổi trong nhiệm vụ và chức năng của người thầy giáo trong quá trình giáo dục và dạy học của nhà trường hiện đại không làm giảm vai trò, vị trí của người giáo viên trong xã hội mà trái ngược lại nó càng nâng cao và khẳng định vai trò và vị trí của họ trong tiến trình phát triển của xã hội.

IV. MỘT SỐ MÔ HÌNH QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG

4.1. Đặc điểm nhà trường và quản trị nhà trường

Quản trị nhà trường là một bộ phận trong quản lý giáo dục. Do nhà trường là tổ chức giáo dục mang tính quyền lực nhà nước – xã hội, trực tiếp là công tác giáo dục và đào tạo, thực hiện việc giáo dục cho thế hệ trẻ và đội ngũ nhân lực xã hội. Nhà trường là tế bào cơ sở, chủ chốt, là khách thể cơ bản của tất cả các cấp quản lý nói trên, lại vừa là một hệ thống độc lập, tư quản của xã hội. Do đó quản trị nhà trường nhất thiết vừa phải có tính nhà nước, vừa có tính xã hội.

Quản trị nhà trường chính là những công việc của nhà trường mà người cán bộ quản lý thực hiện những chức năng quản lý để thực hiện các nhiệm vụ, công tác của mình. Đó chính là những hoạt động có ý thức, có kế hoạch của chủ thể quản lý nhằm thực hiện chức năng, nhiệm vụ của nhà trường mà trọng tâm là quá trình dạy và học.

Bản chất của công tác quản trị nhà trường là quá trình tổ chức, điều khiển sự vận động của các thành tố, đặc biệt là mối quan hệ giữa các thành tố. Mối quan hệ đó là do quá trình sư phạm trong nhà trường quy định.

Như vậy, *Quản trị nhà trường có thể hiểu là một quá trình tác động hợp lý (có mục đích, tự giác, hệ thống, có kế hoạch) mang tính tổ chức - sư phạm của chủ thể quản lý đến tập thể người dạy và người học, đến những lực lượng giáo dục trong và ngoài nhà trường nhằm huy*

động, tổ chức các lực lượng giáo dục cùng cộng tác, phối hợp, tham gia vào mọi hoạt động của nhà trường nhằm làm cho quá trình này vận hành tối ưu, hiệu quả hướng tới hoàn thành những mục tiêu giáo dục của nhà trường trong từng giai đoạn phát triển.

Quản lý các hoạt động giáo dục trong nhà trường chính là xây dựng một quan hệ hợp lý giữa các hình thức công tác tập thể đối với học sinh và giáo viên. Do con đường giáo dục lâu dài, đặc biệt hàm súc về trí tuệ và cảm xúc, do các tình huống trong đời sống nội tại, tâm hồn, đời sống tập thể trong nhà trường có sự biến đổi liên tục đặt ra yêu cầu cao đối với việc quản lý nhà trường, việc tổ chức hợp lý các quá trình giáo dục và đào tạo, việc xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật, tổ chức sư phạm và các điều kiện lao động khác của giáo viên và học sinh.

Nhà quản lý ở mỗi loại hình nhà trường phải biết cách vận dụng khi thực hiện nguyên lý giáo dục. Tuy nhiên, nhà quản lý phải đảm bảo vấn đề cốt yếu là xác định mục tiêu quản lý của nhà trường. Trên cơ sở đó xác định cụ thể các nội dung, phương thức và cơ chế quản lý nhà trường nói chung và từng mặt, từng hoạt động của nhà trường nói riêng. Mục tiêu quản lý của nhà trường thường được cụ thể hóa trong tầm nhìn và kế hoạch chiến lược phát triển dài hạn của nhà trường và các kế hoạch triển khai theo các giai đoạn, kế hoạch năm học. Những mục tiêu này là các nhiệm vụ chức năng mà tập thể nhà trường thực hiện suốt một thời kỳ nhất định hoặc cụ thể ở từng năm học. Trên cơ sở hoạch định các mục tiêu một cách cụ thể, quản lý nhà trường phải cụ thể hóa cho từng mục tiêu, đó là điều kiện để mục tiêu trở thành hiện thực. Hiện nay, các nhà quản lý trường học quan tâm nhiều đến thành tố mục tiêu, nội dung, phương pháp, tổ chức quản lý và kết quả; đó là các thành tố trung tâm của quá trình sư phạm. Nếu quản lý và tác động hợp quy luật sẽ đảm bảo một chất lượng tốt cho nhà trường. Có thể biểu thị các mối quan hệ đó theo sơ đồ dưới đây: