

BỒI DƯỠNG KỸ NĂNG QUẢN LÝ CHO PHÓ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ QUẬN 2, THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

*FOSTERING MANAGEMENT SKILLS FOR VICE PRINCIPALS OF SECONDARY
SCHOOLS, DISTRICT 2, HO CHI MINH CITY*

ĐỖ QUANG TRUNG

Trường Trung cấp Kinh tế - Kỹ thuật Nguyễn Hữu Cảnh, *doquangtrungnhc2018@gmail.com*

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 21/11/2018 Ngày nhận lại: 25/11/2018 Duyệt đăng: 11/3/2019 Mã số: TCKH-S01T03-B51-2019 ISSN: 2354 – 0788</p> <p>Từ khóa: Kỹ năng quản lý, phó hiệu trưởng, trung học cơ sở.</p> <p>Key words: management skills, the vice principals, secondary schools.</p>	<p><i>Trước yêu cầu mới, đòi hỏi đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục các cấp có đủ năng lực đáp ứng nhiệm vụ trong bối cảnh mới. Vì vậy, việc đổi mới công tác bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục nói chung và phó hiệu trưởng các trường nói riêng cần thực hiện một cách có hệ thống, từ mục tiêu, nội dung, chương trình đến phương pháp bồi dưỡng theo hướng phát triển năng lực thực hiện nhiệm vụ. Trong bài viết này, chúng tôi trình bày khái niệm kỹ năng quản lý, thực trạng bồi dưỡng kỹ năng quản lý cho phó hiệu trưởng. Từ đó, đề ra các giải pháp bồi dưỡng kỹ năng cho phó hiệu trưởng trường trung học cơ sở.</i></p> <p>ABSTRACTS</p> <p><i>In response to the new requirements, the education management staff at all levels is required to meet the task in the new context. Therefore, the renovation of the fostering for educational managers in general and for the vice principals of schools should be implemented in a systematic way, from goals, contents and programs to fostering methods should be designed in accordance with direction of developing capacity to perform tasks. In the article, we present the concept of management skills, the reality of improving management skills for the Vice Principal. Since then, propose solutions to foster skills for the vice principals of secondary schools.</i></p>

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Người cán bộ quản lý giáo dục có vai trò quan trọng trong đổi mới giáo dục, là một trong những lực lượng trực tiếp góp phần hoạch định chủ trương, chính sách, đề án, chiến lược và các nhiệm vụ đổi mới giáo dục, là một nhân tố quan trọng quyết định sự thành công của đổi mới giáo

dục hiện nay. Tuy nhiên, người cán bộ quản lý giáo dục vẫn còn bộc lộ những hạn chế nhất định. Trong đó, năng lực và kỹ năng quản lý của một số cán bộ quản lý còn bất cập. Phần lớn phó hiệu trưởng tại các trường thiếu chủ động, khó khăn trong việc phát hiện và giải quyết các vấn đề thực tiễn đặt ra do kiến thức và kỹ năng quản lý còn

hạn chế (Trương Liên Phong, 2006). Để khắc phục, người phó hiệu trưởng cần phải thường xuyên bồi dưỡng các nghiệp vụ quản lý, một yếu tố rất quan trọng trong việc nâng cao năng lực lãnh đạo cho cán bộ quản lý tại các trường.

2. CÁC KHÁI NIỆM

Kỹ năng quản lý là gì? Theo định nghĩa rộng, kỹ năng quản lý bao gồm những kỹ năng nghề nghiệp cho phép bạn quản lý công việc và con người một cách hiệu quả. Mặc dù một số kỹ năng cụ thể sẽ khác nhau, tùy ngành nghề, nhưng cũng có một loạt kỹ năng phổ biến có thể áp dụng cho hầu hết mọi môi trường làm việc. Kỹ năng quản lý ảnh hưởng rất lớn trong việc tạo ra động lực làm việc cho tập thể nhà trường. Nếu người cán bộ quản lý thường xuyên bồi dưỡng kỹ năng quản lý sẽ tạo ra hiệu quả cao trong công tác quản lý của mỗi trường, mỗi cấp học trong chương trình giáo dục phổ thông.

Kỹ năng quản lý có vai trò quan trọng tác động đến đội ngũ giáo viên. Trong bài viết “Bồi dưỡng cán bộ, công chức trong quá trình cải cách hành chính” của tác giả Nguyễn Thị La đã đề cập đến vai trò, ý nghĩa của việc bồi dưỡng cán bộ, công chức. Tác giả cho rằng bồi dưỡng công chức là nhiệm vụ thường xuyên, có ý nghĩa quan trọng, góp phần tích cực trong việc nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực công tác, chất lượng và hiệu quả làm việc của cán bộ, công chức, viên chức. Mục tiêu của bồi dưỡng nhằm nâng cao chất lượng cán bộ, công chức không chỉ góp phần xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức đáp ứng yêu cầu của một nền hành chính trong sạch, vững mạnh, chuyên nghiệp mà còn có tác động tích cực đến nhiều mặt của đời sống kinh tế - xã hội, bảo đảm quốc phòng - an ninh (Nguyễn Thị La /2015, tr.32-35). Trước xu hướng toàn cầu hóa đã và đang tác động, làm thay đổi hàng loạt vấn đề. Trong đó, giáo dục và đào tạo cũng phải phát triển không ngừng, mới có thể đáp ứng được nhu cầu phát triển của xã hội và yêu cầu hội nhập. Người phó hiệu trưởng là một trong

những nhân tố quan trọng sự phát triển của giáo dục. Chất lượng đội ngũ phó hiệu trưởng phụ thuộc vào chất lượng đào tạo ban đầu và quá trình bồi dưỡng.

Trong quá trình quản lý, người *phó hiệu trưởng* không thường xuyên bồi dưỡng kỹ năng quản lý, thì sẽ tụt hậu về kiến thức, kỹ năng, lúng túng trong quản lý, ảnh hưởng trực tiếp đến công tác quản lý, đến chất lượng giáo dục tại trường.

Do đó, việc bồi dưỡng kỹ năng quản lý cho *phó hiệu trưởng* nhằm nâng cao năng lực quản lý, cần phải nghiên cứu để đề ra những giải pháp hữu hiệu và có tính khả thi đáp ứng yêu cầu về nâng cao số lượng, chất lượng đội ngũ *phó hiệu trưởng*, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của giáo dục trong giai đoạn mới.

3. THỰC TRẠNG KỸ NĂNG QUẢN LÝ VÀ BỒI DƯỠNG KỸ NĂNG QUẢN LÝ CỦA PHÓ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ, QUẬN 2, THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

3.1. Thực trạng đánh giá về kỹ năng quản lý của phó hiệu trưởng, trường trung học cơ sở, Quận 2, Thành phố Hồ Chí Minh

Thực hiện Nghị quyết 40/2000/QH về đổi mới chương trình giáo dục phổ thông, từ năm học 2006 – 2007, ngành giáo dục đã thực hiện đổi mới chương trình nội dung giáo dục trung học cơ sở nhằm nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện, phát huy tư duy sáng tạo và năng lực tự học của học sinh, đáp ứng yêu cầu của xã hội về nguồn lực con người. Trong xu thế đó, người phó hiệu trưởng trường trung học cơ sở phải có đủ năng lực quản lý để tổ chức đổi mới nội dung, chương trình giáo dục trong các nhà trường, nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện. Để đánh giá điều này chúng tôi khảo sát hiệu trưởng, phó hiệu trưởng cùng đội ngũ giáo viên trường ở Quận 2 cho thấy:

Ghi nhận kết quả khảo sát cho thấy: phó hiệu trưởng trường trung học cơ sở Quận 2 đã thực hiện tốt một số kỹ năng quản lý như: *Kỹ*

năng ra quyết định; phong cách lãnh đạo; Kỹ năng phân tích vấn đề và ra quyết định; kỹ năng hợp tác đẩy mạnh tinh thần đồng đội; kỹ năng lãnh đạo; kỹ năng xây dựng mối quan hệ, các kỹ năng trên đều có ĐTB > 2,00 (ở mức độ rất tốt). Một số kỹ năng quản lý được phó hiệu

trưởng thực hiện mức độ trung bình như: kỹ năng đàm phán và tổ chức cuộc họp; kỹ năng ứng xử, giao tiếp; kỹ năng tự động viên; khả năng phát triển và sáng tạo, kỹ năng làm việc nhóm. Các kỹ năng trên có $1,70 \leq \text{ĐTB} \leq 2,00$ (Mức độ trung bình).

Bảng 1: Đánh giá về kỹ năng quản lý của phó hiệu trưởng, trường trung học cơ sở, Quận 2, Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Các kỹ năng quản lý	Mức độ						\bar{X}	Thứ bậc
		Không tốt		Tốt		Rất tốt			
		SL	%	SL	%	SL	%		
1	Kỹ năng đàm phán và tổ chức cuộc họp	100	39.1	98	38.3	58	22.7	1.76	15
2	Kỹ năng ra quyết định	49	19.1	124	48.4	83	32.4	2.13	1
3	Kỹ năng làm việc nhóm	124	48.4	72	28.1	60	23.4	1.98	9
4	Phong cách lãnh đạo	63	24.6	113	44.1	80	31.3	2.07	2
5	Kỹ năng về hoạch định, tổ chức và điều hành	87	34.0	90	35.2	79	30.9	1.97	10
6	Kỹ năng lãnh đạo	80	31.3	94	36.7	82	32.0	2.01	6
7	Kỹ năng ứng xử, giao tiếp	105	41.0	88	34.4	63	24.6	1.84	11
8	Kỹ năng truyền thông	91	35.5	78	30.5	87	34.0	1.75	17
9	Kỹ năng tự động viên	98	38.3	66	25.8	92	35.9	1.98	9
10	Kỹ năng phân tích vấn đề, ra quyết định	75	29.3	92	35.9	89	34.8	2.05	3
11	Kỹ năng phân tích tài chính và định lượng	80	31.3	96	37.5	80	31.3	2.00	7
12	Khả năng phát triển và sáng tạo	134	52.3	66	25.8	66	25.8	1.81	12
13	Khả năng xử lý các chi tiết	144	56.3	23	9.0	89	34.8	1.79	13
14	Kỹ năng giải quyết vấn đề	145	56.6	45	17.6	66	25.8	1.69	16
15	Kỹ năng phát triển tầm nhìn chiến lược	120	46.9	76	29.7	60	23.4	1.77	14
16	Kỹ năng xây dựng mối quan hệ	87	34.0	80	31.3	89	34.8	2.01	6
17	Kỹ năng hợp tác đẩy mạnh tinh thần đồng đội	87	34.0	72	28.1	97	37.9	2.04	4

(Nguồn: Tác giả khảo sát)

Nhiệm vụ của người phó hiệu trưởng trong trường trung học cơ sở nhằm quản lý và thực hiện các hoạt động chuyên môn trong nhà trường, tham mưu cho hiệu trưởng về việc phân

công giảng dạy cho giáo viên đầu năm học và từng học kỳ. Bên cạnh đó, trực tiếp theo dõi tình hình giảng dạy học tập của học sinh, nhận xét và ký sổ đầu bài K6, 8 hàng tuần; quản lý

hoạt động dạy thêm, học thêm của nhà trường và trực tiếp phụ trách, theo dõi và nắm bắt tình hình hoạt động của các tổ chuyên môn. Phụ trách công tác kiểm tra hồ sơ, đánh giá thực hiện quy chế chuyên môn của giáo viên thuộc các tổ chuyên môn. Phụ trách công tác bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho cán bộ giáo viên. Trực tiếp phụ trách việc phân lớp, biên chế đầu cấp, điều chuyển học sinh chuyển lớp trong nội bộ nhà trường. Phụ trách công tác đánh giá xếp loại học sinh về học lực, hạnh kiểm. Phụ trách công tác bồi dưỡng học sinh giỏi, phụ đạo học sinh yếu kém. Phụ trách công tác tự đánh giá và kiểm định chất lượng giáo dục, triển khai thực hiện kế hoạch chiến lược của nhà trường. Tuy vậy, một số kỹ năng quản lý mà phó hiệu trưởng thực hiện còn hạn chế, yếu kém như: *khả năng xử lý các chi tiết; kỹ năng giải quyết vấn đề; kỹ năng phát triển tầm nhìn chiến lược; kỹ năng truyền thông, kỹ năng đàm phán và tổ chức cuộc họp*. Các kỹ năng trên có ĐTB < 1,80 (mức độ yếu).

Như vậy, kỹ năng quản lý của phó hiệu trưởng các trường trung học cơ sở Quận 2, Thành phố Hồ Chí Minh nhìn chung mới mức độ trung bình. Một số kỹ năng quản lý có vai trò quan trọng để thúc đẩy phó hiệu trưởng phát triển cũng như đổi mới nhà trường như kỹ năng tầm nhìn, kỹ năng đàm phán và tổ chức cuộc họp... còn hạn chế trong khi những kỹ năng quản lý này giữ vai trò rất quan trọng trong phát huy năng lực cũng như đảm bảo hiệu quả trong công tác quản lý chuyên môn của người phó hiệu trưởng đáp ứng yêu cầu xã hội hiện đại.

2.2. Đánh giá về thực trạng bồi dưỡng kỹ năng quản lý cho phó hiệu trưởng trường trung học cơ sở, Quận 2, Thành phố Hồ Chí Minh

Mức độ thực hiện về nhu cầu bồi dưỡng kỹ năng quản lý cho phó hiệu trưởng với điểm trung bình 1.99 (Mức độ ít thực hiện). Trong đó, “*Nhu cầu về nội dung bồi dưỡng*” có trị

trung bình cao nhất ($\bar{X} = 3.42$ mức độ biểu hiện và $\bar{X} = 2.63$). Qua tìm hiểu thực tế, cho thấy: Với sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ, phương pháp cộng với truyền thống hiếu học của nhân dân Việt Nam. Nhu cầu về nội dung bồi dưỡng xuất phát từ sự thay đổi chương trình giáo dục, sách giáo khoa mới, lý luận về chương trình giáo dục trung học cơ sở, đổi mới về mặt lý luận so với thực tiễn, và áp dụng vào thực tiễn đó như thế nào. Do vậy, nội dung bồi dưỡng rất quan trọng để giúp phó hiệu trưởng có những hiểu biết cụ thể về kỹ năng quản lý, bên cạnh đó có thể vận dụng được các lý thuyết để hình thành kỹ năng quản lý và có thái độ đúng trong quá trình sử dụng các kỹ năng quản lý phù hợp với thực tiễn để nâng cao hiệu quả giáo dục nhà trường. Do vậy, đánh giá về “lỗ hổng”, thiếu sót, hạn chế của người phó hiệu trưởng trong quá trình thực hiện công tác quản lý nhà trường có ý nghĩa vô cùng quan trọng.

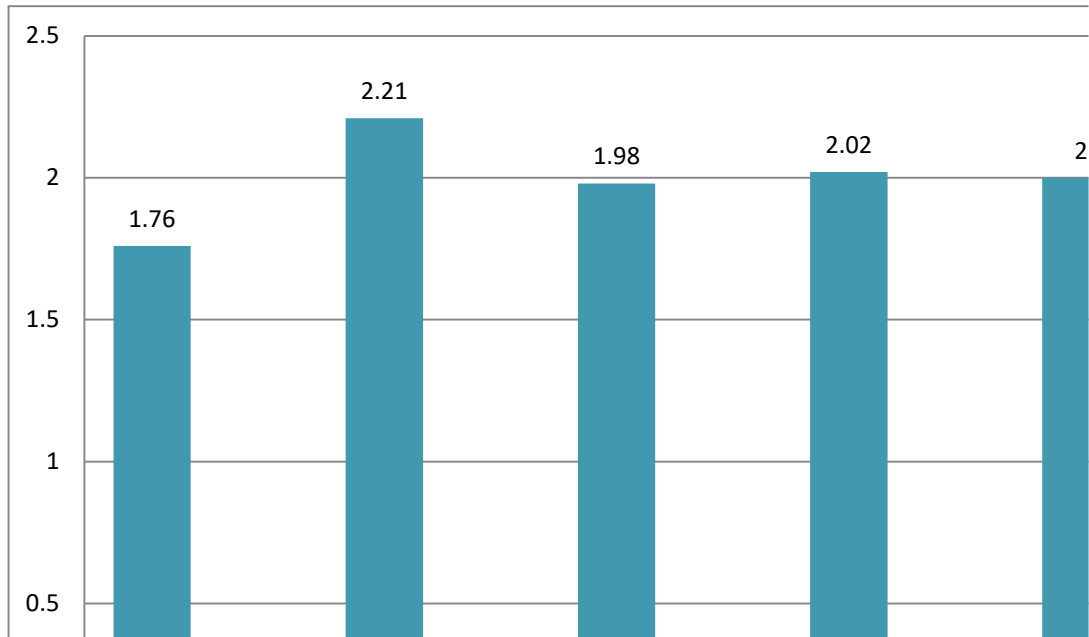
Yếu tố “*Kiểm tra, đánh giá*” quá trình bồi dưỡng” là nhu cầu cần thiết của mỗi phó hiệu trưởng trong kỳ bồi dưỡng để nâng cao kỹ năng quản lý. Kết quả hoạt động bồi dưỡng kỹ năng quản lý cho phó hiệu trưởng thực sự là điểm phát huy cho mỗi phó hiệu trưởng trong quá trình tham gia bồi dưỡng để thấy được cá nhân đã có ưu điểm gì và nhược điểm nào cần khắc phục.

Nhu cầu “*Phương pháp bồi dưỡng*..” với 2.02 là yếu tố kỳ vọng thứ 2 của phó hiệu trưởng về hoạt động bồi dưỡng kỹ năng quản lý. Thực tế, thực hiện nhiệm vụ của người phó hiệu trưởng hiện nay nặng nề, người phó hiệu trưởng không chỉ tham gia công tác quản lý nhà trường mà còn chịu trách nhiệm chính trong hoạt động chuyên môn của nhà trường. Do vậy, các phương pháp bồi dưỡng kỹ năng quản lý phù hợp với điều kiện khách quan cũng như chủ quan của mỗi phó hiệu trưởng sẽ là điều kiện cơ bản phát huy vai trò tích cực, chủ động

của mỗi phó hiệu trưởng tạo tiền đề nâng cao chất lượng bồi dưỡng kỹ năng quản lý cho phó hiệu trưởng.

Các nội dung khác như: *Mục tiêu bồi dưỡng; Hình thức bồi dưỡng (trực tuyến, tập*

trung, hội thảo - tập huấn, ...) là nhu cầu cần thiết của mỗi phó hiệu trưởng khi được tham gia bồi dưỡng. Tuy nhiên, thứ tự ưu tiên sau các yếu tố về nội dung đến phương pháp đến kiểm tra, đánh giá.



Hình 1. Biểu đồ thể hiện thực trạng thực hiện nhu cầu bồi dưỡng kỹ năng quản lý cho phó hiệu trưởng

Như vậy, từ kết quả nghiên cứu cùng biểu đồ về cho thấy: Trong quy trình bồi dưỡng kỹ năng quản lý cho phó hiệu trưởng, khâu đầu tiên là xác định nhu cầu bồi dưỡng. Mặc dù vậy, kết quả khảo sát cho thấy đánh giá nhu cầu bồi dưỡng cho phó hiệu trưởng các trường trung học cơ sở Quận 2 đã thực hiện tuy nhiên mang tính qua loa, đại khái thường tiến hành ồ ạt theo chủ trương hoặc định kỳ chưa có sự chọn lọc. Mặc dù Quận 2 có tỉ lệ phó hiệu trưởng có trình độ chuyên môn đạt chuẩn và trên chuẩn, song số lượng và chất lượng phó hiệu trưởng còn nhiều hạn chế. Bên cạnh đó, trong nhiều năm qua các cấp lãnh đạo chưa thực sự được quan tâm nhiều đến bồi dưỡng kỹ năng quản lý cho phó hiệu trưởng, có chăng chỉ là hoạt động bồi dưỡng định kỳ, chuyên môn cho đội ngũ giáo viên. Thực tế cho thấy, việc bồi dưỡng kỹ năng quản lý cho phó hiệu trưởng chưa được tổ chức thường xuyên, chưa có các biện pháp quản lý để nâng cao chất lượng cho

đội ngũ này (chỉ tổ chức bồi dưỡng theo thời điểm: khi có đợt bồi dưỡng của Sở thì phó hiệu trưởng tham gia bồi dưỡng trong 1 - 2 tuần). Việc đánh giá nhu cầu bồi dưỡng không được thường xuyên qua từng chương trình bồi dưỡng cũng dẫn đến việc xác định nhu cầu bồi dưỡng chưa sát với thực tế; chưa có sự chuẩn bị tốt cho công tác đánh giá nhu cầu bồi dưỡng.

3. GIẢI PHÁP BỒI DƯỠNG KỸ NĂNG QUẢN LÝ CỦA PHÓ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ, QUẬN 2, THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

3.1. Xây dựng nội dung chương trình bồi dưỡng theo hướng tăng kỹ năng và đáp ứng yêu cầu thực tiễn

Chương trình bồi dưỡng phó hiệu trưởng cần xác định nhu cầu của ngành giáo dục – đào tạo trong xu thế hội nhập, hợp tác và phát triển cần có những nhà quản lý độc lập, tự chủ, năng động sáng tạo; xác định nhu cầu cần bồi dưỡng

của học viên - Những người trực tiếp tham gia hoạt động bồi dưỡng.

Chương trình bồi dưỡng kỹ năng quản lý cho phó hiệu trưởng phải bám sát những tiêu chuẩn quy định về Chuẩn phó hiệu trưởng các ngành học và của bậc trung học cơ sở và chuẩn các chức danh quản lý khác của bậc trung học cơ sở.

Nội dung, chương trình, tài liệu bồi dưỡng đảm bảo cân đối hài hòa giữa lý thuyết với thực tiễn quản lý nhà trường;

Giáo trình, tài liệu bồi dưỡng phải đa dạng, phong phú, phù hợp và đáp ứng các mục tiêu nội dung chương trình đề ra.

3.2. Đổi mới phương pháp, hình thức giảng dạy của giảng viên bồi dưỡng

Thứ nhất, đổi mới phương pháp dạy học nhằm đạt được mục tiêu đào tạo là cung cấp cho người học những tri thức, rèn luyện những kỹ năng, thái độ nhất định, cần thiết để đáp ứng yêu cầu công tác. Do đó, truyền đạt cho học viên tri thức nào? Kỹ năng gì? Thái độ ra sao? phụ thuộc rất lớn vào nội dung giảng dạy bồi dưỡng. Phương pháp giảng dạy dù có tiên tiến, nhưng nội dung bồi dưỡng lạc hậu thì học viên ra trường không đáp ứng được yêu cầu công tác. Ngược lại, nội dung giảng dạy hiện đại nhưng phương pháp đơn điệu, không kích thích tinh thần tích cực học tập của học viên thì mục đích bồi dưỡng cũng khó đạt được. Vì vậy, đổi mới phương pháp giảng dạy phải được tiến hành đồng thời với đổi mới nội dung giảng dạy. Để đáp ứng đòi hỏi này, mỗi cơ sở bồi dưỡng phải xác định “chuẩn đầu ra” cho mỗi chương trình bồi dưỡng. Xác định đầy đủ các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, thái độ của học viên cần đạt được khi ra trường. Trên cơ sở đó hoàn thiện chương trình bồi dưỡng, chương trình môn học, biên soạn đầy đủ hệ thống giáo trình, tài liệu tham khảo với sự chuẩn mực về kiến thức, đa dạng về nội dung để phục vụ tốt cho hoạt động dạy và học.

Thứ hai, quá trình dạy học là quá trình tác

động tương hỗ giữa người dạy và người học. Người dạy cần phải nắm bắt được khả năng, tinh thần, thái độ của người học và phát huy tính tích cực của họ. Ngược lại, người học phải có điều kiện để chủ động trình bày khả năng tiếp nhận thông tin và những vấn đề liên quan khác trong quá trình học. Vì vậy, số lượng học viên trong lớp học cần được bố trí phù hợp, tạo điều kiện cho sự tác động tương hỗ có thể xảy ra (tối đa một lớp là 50 học viên).

Thứ ba, cơ sở bồi dưỡng cần có kế hoạch để xây dựng phòng học đủ diện tích để biên chế số lượng học viên thích hợp, tránh việc dồn lớp mặc dầu cùng nội dung học tập. Đáp ứng đòi hỏi trên, lực lượng giảng viên cũng phải được tuyển chọn, bồi dưỡng thường xuyên để bảo đảm có đủ giảng viên giảng dạy cho từng lớp chuyên ngành. Bên cạnh đó, việc đầu tư phương tiện kỹ thuật và các điều kiện phục vụ giảng dạy học tập khác như phòng đọc, số lượng đầu sách, hệ thống phim, ảnh, tư liệu... phải được xây dựng, thu thập tích lũy thường xuyên để đảm bảo cho việc phục vụ đổi mới phương pháp dạy học.

Thứ tư, đổi mới phương pháp giảng dạy phải tiến hành thống nhất trong cơ sở bồi dưỡng. Kết quả bồi dưỡng của nhà trường chính là mức độ đạt được các yêu cầu của “chuẩn đầu ra” của mỗi học viên. Đây là kết quả chung của cả trường mà trước hết là của các đơn vị giáo dục. Tri thức, kỹ năng, thái độ nghề nghiệp do mỗi khoa, bộ môn truyền đạt, rèn luyện cho học viên là một bộ phận cấu thành nên “sản phẩm” bồi dưỡng của nhà trường. Những bộ phận này tuy có tính độc lập nhưng lại tác động hỗ trợ nhau rất lớn trong quá trình bồi dưỡng. Thiếu hoặc yếu bất kỳ một bộ phận nào cũng sẽ không cho ra “sản phẩm” hoàn chỉnh được. Học viên không nắm chắc kiến thức về quản lý đại cương thì khó có thể tiếp thu kiến thức quản lý chuyên ngành hoặc tiếp thu chấp vá, không hệ thống, tất yếu sẽ dẫn đến hạn chế kiến thức, năng lực. Như vậy, đổi mới phương pháp dạy học phải được thực hiện

ở tất cả các khoa, bộ môn cũng như các đơn vị giáo dục. Nhà trường cần có biện pháp tác động, kiểm tra, đánh giá từng đơn vị nhằm phát huy tối đa tính chủ động, sáng tạo của mỗi đơn vị, tạo nên phong trào đổi mới sâu, rộng trong dạy học một cách thực tế và hiệu quả.

4. KẾT LUẬN

Thực trạng bồi dưỡng kỹ năng quản lý cho phó hiệu trưởng đã đạt được một số ưu điểm

nhất định về kiểm tra, đánh giá, nhận thức đã đúng đắn... đạt được mục tiêu bồi dưỡng; nội dung bồi dưỡng; phương pháp, hình thức tổ chức bồi dưỡng; đánh giá kết quả bồi dưỡng. Các giải pháp đưa ra nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo nhà trường đáp ứng đổi mới giáo dục trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước đã đáp ứng được yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục trong giai đoạn hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2012), *Chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý trường Phổ thông*. Ban hành kèm theo Quyết định số 382/QĐ-BGD&ĐT ngày 20/01/2012 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo, Hà Nội.
2. Nguyễn Thanh Bình (2007), *Giáo trình giáo dục kỹ năng sống*, Nxb. Giáo dục Hà Nội.
3. Trịnh Thị Hồng Hà (2009), *Đánh giá hiệu trưởng trường tiểu học Việt Nam theo hướng chuẩn hoá*, Luận án Tiến sĩ Quản lý giáo dục. Trường Đại học Giáo dục - Đại học Quốc gia Hà Nội.
4. Phạm Quang Huân (2006), *Vai trò, phẩm chất năng lực của hiệu trưởng trường phổ thông, Hội thảo khoa học về xây dựng chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông Việt Nam*, Học viện Quản lý Giáo dục Hà Nội.
5. Trần Duy Hưng (2013), *Quản lý chất lượng bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay*, Luận án tiến sĩ quản lý giáo dục, Trường Đại học Giáo dục, Đại học Quốc Gia Hà Nội.
6. Nguyễn Thị La (2015), *Bồi dưỡng cán bộ, công chức trong quá trình cải cách hành chính*, Tạp chí Cộng sản.
7. Trương Liên Phong (2006), *Một số giải pháp bồi dưỡng năng lực cho hiệu trưởng các trường tiểu học trên địa bàn huyện Đức Hòa, tỉnh Long An*, Luận văn thạc sỹ, Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh.