

Tác giả: Pam Robbins Harvey B. Alvy

Cẩm nang

Dành cho hiệu trưởng

Chiến lược
và
Lời Khuyên
thực tế
giúp
Công việc
hiệu quả hơn

ST

NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA

PAM ROBBINS
HARVEY B. ALVY



CẨM NANG
DÀNH CHO HIỆU TRƯỞNG
(SÁCH THAM KHẢO)



NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA
HÀ NỘI - 10.2004

LỜI NHÀ XUẤT BẢN

Trong xu hướng cải cách và phát triển của ngành giáo dục Việt Nam hiện nay, vai trò của hiệu trưởng - người lãnh đạo cao nhất trong nhà trường - có tính chất quyết định đối với chất lượng tổ chức giảng dạy, học tập, quản lý và thúc đẩy sự phát triển toàn diện của nhà trường. Tuy nhiên, trên thực tế tại Việt Nam, ngoài một số văn bản quy định về chức năng, quyền hạn của hiệu trưởng trong các nhà trường tiểu học, trung học, cao đẳng và đại học, chưa có một nghiên cứu hoặc một xuất bản phẩm nào được công bố với những nghiên cứu đầy đủ về những kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp đặc thù của hiệu trưởng như những biện pháp quản lý nhân sự và chuyên môn; xây dựng và tổ chức môi trường học tập hiệu quả; dung hòa giải quyết các xung đột, khó khăn trong công tác; v.v., mà nhờ đó, một người hiệu trưởng có thể tham khảo, rút kinh nghiệm để ngày càng hoàn thiện hơn trong các vị trí công tác của mình.

Xuất phát từ thực tế đó, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia xuất bản cuốn sách "*Cẩm nang dành cho Hiệu trưởng*" dịch từ xuất bản phẩm cùng tên của Saga

Publication, Corwin Press, Inc, USA. Tuy có những khác biệt giữa các quốc gia về lịch sử, điều kiện tự nhiên, xã hội và con người nhưng Nhà xuất bản Chính trị quốc gia hy vọng kết quả nghiên cứu về quản lý giáo dục cũng như ứng dụng thực tiễn mà cuốn sách đưa ra là tài liệu tham khảo hữu ích cho các chuyên gia, các nhà lãnh đạo và quản lý giáo dục Việt Nam. Và tất nhiên, do những khác biệt đó, nên những quan điểm nêu ra trong cuốn sách này không phải là chính kiến của Nhà xuất bản Chính trị quốc gia.

Xin giới thiệu cuốn sách cùng bạn đọc.

Tháng 8 năm 2004

NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA

MỤC LỤC

Lời Nhà xuất bản	5
Lời giới thiệu	15
Lời nói đầu	19
Lời cảm tạ	27
Giới thiệu về tác giả	31
Phần I. VAI TRÒ CỦA HIỆU TRƯỞNG	33
Chương 1. Lãnh đạo trong tư cách học viên	35
• Hiệu trưởng như một học viên suốt đời	35
• Học tập trong nhiều môi trường	36
• Trường học như một môi trường học tập đầy tiềm năng	41
• Khi tư tưởng cũ và mới gặp nhau: Giá trị của vốn kinh nghiệm.	42
Chương 2. Lãnh đạo trong tư cách nhà quản lý	44
• Lãnh đạo tốt đòi hỏi quản lý có hiệu quả	45
• Trách nhiệm và phương pháp quản lý bao gồm hoạch định giải quyết khó khăn	46
Chương 3. Lãnh đạo trong tư cách người định hình văn hóa trường học	68
• Giá trị và niềm tin sắt son là tâm điểm văn hóa	70

• Môi trường tự nhiên phản ánh giá trị cơ bản	71
• Nghi thức thể hiện giá trị cơ bản và kêu gọi chú ý điều quan trọng	72
• Ca ngợi và kêu gọi chú ý những điều quan trọng	75
• Con người dùng thời gian phản ánh giá trị cơ bản ra sao?	76
• Tiêu chuẩn là luật văn hóa bất thành văn	78
• Câu chuyện giao tiếp và củng cố giá trị văn hóa	79
• Biến đổi hay nhận biết văn hóa	85
• Suy nghĩ sau cùng về văn hóa.	89
Phần II. KỸ NĂNG QUYẾT ĐỊNH SỰ THÀNH CÔNG TRONG CÔNG VIỆC	91
<i>Chương 4. Nghệ thuật giao tiếp nhân sự: làm cho xong việc</i>	93
• Hành vi công vụ và hành vi quan hệ	93
• Hỗ trợ có phân biệt	95
• Cách nghĩ	95
• Đề xuất khéo léo trong đối nhân xử thế với cán bộ và mọi người	96
• Vai trò cảm xúc trong tổ chức.	100
<i>Chương 5. Quản lý thời gian</i>	104
• Tính ngắn gọn, phân mảnh và đa dạng	104
• Chất lượng nghiên cứu thời gian	105
• Kỹ thuật quản lý thời gian	106
• Kiểm soát hai tiêu điểm.	107
<i>Chương 6. Làm việc hiệu quả với văn phòng chính quyền địa phương : Tạo lập thành công bằng hợp tác</i>	112
• Phải hiểu tuyến giữa	113
• Khu vực trường học được quản lý ra sao?	113
• Giao tiếp giữa trường học và văn phòng chính quyền địa phương	114

• Lời khuyên quản lý khi làm việc với văn phòng chính quyền địa phương	117
• Quản lý và cải tổ	119
• Duy trì mối quan hệ gắn bó giữa văn phòng chính quyền địa phương và trường học.	120
Phần III. TÔN TRỌNG NHIỆM VỤ CỦA TRƯỜNG HỌC	123
<i>Chương 7. Hiểu biết, hoạch định và thực hiện cải cách</i>	125
• Cải cách mang lại tổn thất và phản kháng	125
• Ảnh hưởng đến cá nhân và cơ sở	126
• Xây dựng niềm tin để cải cách thành công	127
• Mâu thuẫn góp phần cải cách tích cực	128
• Biện pháp làm tăng sự tin cậy	129
• Thử nghiệm về cải cách	131
• Ba giai đoạn cải cách	133
• Nhận xét cải cách từ góc độ cá nhân	135
• Giai đoạn lo ngại	137
• Một số phản ánh sau cùng về cải cách.	137
<i>Chương 8. Cùng xây dựng mục tiêu và nhiệm vụ</i>	144
• Tại sao phải có mục tiêu về trường học?	144
• Hoạt động trường học nêu bật nhiệm vụ	147
• Triết lý của trường Đại sứ Mỹ	150
• Thể hiện nhiệm vụ của khoa và quản lý hành chính phối hợp	151
• Hoạt động hình thành nhiệm vụ	152
• Phát triển mục tiêu hàng năm để thực hiện nhiệm vụ.	154
Phần IV. CÙNG HOẠT ĐỘNG ĐỂ XÂY DỰNG TỔ CHỨC HỌC TẬP	161
<i>Chương 9. Tăng cường sự phát triển của giáo viên thông qua việc giám sát và đánh giá các hoạt động thúc đẩy việc học ở học sinh</i>	163

• Yếu tố cần thiết để giám sát thành công	166
• Phương pháp giảng dạy hiệu quả	173
• Thực hành giảng dạy bảo đảm tính vừa sức	175
• Tăng cường báo cáo của giáo viên và cán bộ quản lý hành chính thông qua giám sát thực tế	180
• Lời khuyên đối với việc thảo luận và nhận xét	184
• Ý kiến của một hiệu trưởng	186
• Suy nghĩ sau cùng về giám sát và phân tích đánh giá.	188
• Mẫu đánh giá hoạt động giáo viên	190
Chương 10. Tối đa hóa thông tin phản hồi về giảng dạy: những lựa chọn phát triển chuyên môn có phân biệt	196
• Nguồn thông tin phản hồi : nhóm và tiếp cận	200
• Tự đánh giá: xây dựng điểm chuẩn tiến bộ	206
• Thể hiện thành tích cá nhân và đổi mới cơ sở.	206
Chương 11. Xây dựng một phong cách làm việc cùng nhau, cộng tác trong trường học	208
• Hình ảnh thực tế	209
• Trường học có tinh thần hợp tác	210
• Hướng đến hợp tác	213
• Điều kiện cần thiết cho một trường học có tinh thần hợp tác	215
• Chuỗi hoạt động	221
• Hiệu trưởng và sự hợp tác	225
• Một số suy nghĩ sau cùng về sự hợp tác.	226
Chương 12. Đặt câu hỏi thích hợp về chương trình giảng dạy, giảng dạy và đánh giá	228
• Ý kiến của một hiệu trưởng	228
• Tiếp tục thảo luận chương trình giảng dạy.	249

Chương 13. Hiệu trưởng cần biết gì về công nghệ của D. D. Dawson 251

- B.F. SKINNER 251
- Tiêu chuẩn công nghệ đối với các nhà quản lý trường học 252
- Phát triển năng lực quản lý thông qua công nghệ 256
- Công nghệ trong lớp học. 266

Chương 14. Khuyến khích tổ chức học tập thông qua phát triển đội ngũ giáo viên 275

- Tục ngữ châu Phi 275
- Định nghĩa phát triển đội ngũ giáo viên 275
- Hình thành bầu không khí phát triển đội ngũ giáo viên: một số hướng dẫn 276
- Hoạch định chương trình huấn luyện lẫn nhau 284
- Tạo điều kiện cho kinh nghiệm phát triển đội ngũ giáo viên của cá nhân 285
- Bức tranh toàn cảnh. 288

Phần V. "ĐỪNG LÀM ĐƯỜNG ỐNG RÒ RỈ": BỔ SUNG Ý NGHĨA VÀO THỰC TẾ TRUYỀN THỐNG 291

Chương 15. Hợp khoa: công cụ xây dựng năng lực 293

- Ý kiến của một hiệu trưởng 293
- Nhiệm vụ trường học và hợp khoa 294
- Tăng cường vai trò của giáo viên trong hợp khoa 296
- Một số phương pháp hợp khoa đạt kết quả tốt 297
- Suy nghĩ sau cùng. 306

Chương 16. Những ngày đầu ở trường học 307

- Những quan tâm về vấn đề hậu cần (cơ sở vật chất, trang thiết bị giảng dạy học tập). 307

• Hợp khoa đầu năm ấn định sắc thái	311
• Hợp khoa và lớp	314
• Định hướng giáo viên mới về trường	315
• Thời gian đứng lớp của giáo viên	318
• Tiếp đón học sinh và phụ huynh	318
• Vẫn ở đó trong những ngày đầu ở trường học.	319
Chương 17. Mẹ: Ý tưởng tác động và liên kết với nhiệm vụ trường học	321
• Sắp xếp thời gian	321
• Lưu trữ hồ sơ dễ dàng hơn	323
• Ý tưởng hữu ích bổ sung khi thực hiện nhiệm vụ	325
• Phỏng vấn những người có thể được tuyển làm giáo viên	327
• Duy trì nhân sự mới	329
• Cung cấp kinh nghiệm ca ngợi nếp văn hóa trường học	329
• Sử dụng lời khuyên trong hoàn cảnh.	335
Phần VI. TÌM HIỂU KHU VỰC CƠ CẤU	337
Chương 18. Làm việc với phụ huynh và quan hệ với cộng đồng rộng hơn	339
• Giao tiếp tốt với phụ huynh	339
• Mở rộng sự ủng hộ trường học	351
• Vượt xa và làm việc với phương tiện truyền thông đại chúng	352
• Tổ chức trên cơ sở cộng đồng	361
• Tìm kiếm sự ủng hộ trường học thông qua trợ cấp giáo dục.	364
Chương 19. Những đứa bé tuyệt vời	367
• Ý kiến của một hiệu trưởng	367

• Không thừa nhận sự xuất sắc và bình đẳng	367
• Những đứa bé và câu chuyện của chúng	369
• Cấu trúc thành công của học sinh	376
• Hướng dẫn kỷ luật	377
• Quản lý lớp học có hiệu quả: xử lý vấn đề kỷ luật	382
• Giảm bớt hành vi bất nạt	386
• Khả năng phục hồi của học sinh và giáo viên	389
• Thu thập thông tin về học sinh: so sánh các mô hình tiểu học và trung học	392
• Suy nghĩ sau cùng về “Những đứa bé”.	393
Phần VII. VẤN ĐỀ CHUYÊN MÔN VÀ CÁ NHÂN	395
<i>Chương 20. Người mới nhậm chức hiệu trưởng</i>	397
• Nhận xét của một hiệu trưởng năm đầu tiên	397
• Vấn đề thách thức hiệu trưởng mới	397
• Miêu tả sơ lược hiệu trưởng mới	402
• Giúp hiệu trưởng mới và hiệu trưởng tương lai đáp ứng yêu cầu	403
• Đề nghị thực tế dành cho người mới đến	406
• Phản ánh sau cùng về kinh nghiệm người mới đến.	410
<i>Chương 21. Hãy quan tâm đến bản thân</i>	412
• Barth (1990)	412
• Tính chất ích kỷ của sự “tử đạo”	412
• Kiểm soát thời khóa biểu quan tâm bản thân	413
• Phát biểu nhiệm vụ cá nhân	414
• Hiểu quan điểm bằng cách dành thời gian tiếp xúc học sinh	415
• Thể xác và tinh thần, khỏe mạnh và ốm yếu cùng song hành	416
• Giữ quân bình giữa đơn vị và cá nhân	418

Chương 22. Giữ cho năng lực chuyên môn luôn vững vàng

- Serge (1990) 422
- Hồ sơ quản lý của hiệu trưởng 422
- Những cơ hội phát triển khác. 426

Chương 23. Suy nghĩ về cương vị hiệu trưởng

- Stephen Covey (1989) 430
- Phục vụ cộng đồng trường học 430
- Chúng ta có nên xuất phát từ đây? 435
- Trường học có hiệu quả 436
- Dành thời gian quan tâm. 438

Chịu trách nhiệm xuất bản :
TRỊNH THỨC HUỖNH

Chịu trách nhiệm nội dung :
PHẠM VIỆT

Biên tập nội dung :
NGUYỄN HÀ GIANG
TRẦN HÀ TRANG

Biên tập kỹ thuật :
TRƯỜNG SƠN

Chế bản vi tính :
KHƯƠNG NINH

Sửa bản in :
NGUYỄN THỊ LOAN

Đọc sách mẫu :
HÀ GIANG - HÀ TRANG

In 1.000 cuốn, khổ 17 x 24cm, In tại Xí nghiệp in Việt Hưng - TP.HCM. Giấy phép xuất bản số 462-486/CXB-QLXB cấp ngày 21/04/2004. In xong và nộp lưu chiểu tháng 10 năm 2004.