

Chương 1 XÂY DỰNG KẾ HOẠCH TRONG NHÀ TRƯỜNG PHỔ THÔNG



Học xong chương này, học viên nắm được khái niệm, bản chất, ý nghĩa, nhiệm vụ của xây dựng kế hoạch; nguyên tắc, phương pháp xây dựng kế hoạch; hệ thống kế hoạch trong trường phổ thông; nội dung, các bước và tiến độ xây dựng kế hoạch năm học.

Kết hợp với kinh nghiệm thực tiễn, người học biết xây dựng kế hoạch năm học phục vụ công tác quản lý và có ý thức cải tiến công tác xây dựng kế hoạch.



I. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ XÂY DỰNG KẾ HOẠCH GIÁO DỤC

1. Khái niệm xây dựng kế hoạch

1.1. Định nghĩa

Tính kế hoạch là đặc trưng của quản lý; có kế hoạch là nguyên tắc của quản lý; quản lý bằng kế hoạch là phương pháp chủ đạo của quản lý. Quản lý một hệ thống phức tạp đòi hỏi phải có một kế hoạch được xây dựng từ trước. V.I. Lênin đã từng khẳng định: “Người nào bắt tay vào giải quyết những vấn đề riêng trước khi giải quyết những vấn đề chung, thì người đó trong mỗi bước đi sẽ không tránh khỏi những vấp vấp một cách không tự giác”. “Ở thời đại chúng ta, bất cứ nền kinh tế nào ít hay nhiều cũng phải kế hoạch hoá” (Những lời kêu gọi của Hồ Chủ Tịch, NXB Sự thật, Hà Nội, 1956, tr. 56).

Kế hoạch hoá là “làm cho phát triển một cách có kế hoạch (thường là trên quy mô lớn)” (Từ điển tiếng Việt, Viện ngôn ngữ học, Nhà xuất bản Đà Nẵng, 2001).

Kế hoạch hoá trong giáo dục là áp dụng sự phân tích hệ thống và hợp lý các quá trình phát triển giáo dục với mục đích làm cho giáo dục đạt được các kết quả và có hiệu quả phù hợp với những yêu cầu và nhiệm vụ của người học và xã hội đặt ra (Education Planning, Mexico, 1990).

Công tác kế hoạch hoá gồm các hoạt động sau: Xây dựng quy hoạch, kế hoạch; tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch; đánh giá việc thực hiện quy hoạch, kế hoạch, tái kế hoạch hoá. Công tác kế hoạch hoá được thực hiện thông qua các bản quy hoạch và kế hoạch.

A Xây dựng kế hoạch là sự xác định một cách có căn cứ khoa học những mục tiêu, chỉ tiêu, nhiệm vụ (thời hạn, tốc độ, tỉ lệ cân đối) về sự phát triển một quá trình và định ra những phương tiện cơ bản để thực hiện có kết quả những mục tiêu, chỉ tiêu, nhiệm vụ đó. Nói một cách đơn giản, xây dựng kế hoạch là quyết định trước xem sẽ phải làm cái gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai sẽ làm cái đó. Xây dựng kế hoạch bao gồm các bước: tiền kế hoạch, chẩn đoán, hình thành bản kế hoạch, hoàn chỉnh bản kế hoạch.

Quy hoạch là “bố trí, sắp xếp toàn bộ theo một trình tự hợp lý trong từng thời gian, làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch dài hạn” (Từ điển tiếng Việt, Viện ngôn ngữ học, Nhà xuất bản Đà Nẵng, 2001).

Sản phẩm của giai đoạn xây dựng kế hoạch là bản kế hoạch. Bản kế hoạch (hay còn gọi là kế hoạch) là “toàn bộ những điều vạch ra một cách có hệ thống về những công việc dự định làm trong một thời hạn nhất định, với mục tiêu, cách thức, trình tự, thời hạn tiến hành” (Từ điển tiếng Việt, Viện ngôn ngữ học, Nhà xuất bản Đà Nẵng, 2001).

Một bản kế hoạch được thực hiện thông qua các chương trình và các đề án. Đề án là một tập hợp các hoạt động nhằm thực hiện một mục tiêu riêng biệt của bản kế hoạch trong một thời gian và với một ngân sách xác định. Chương trình là một tập hợp các đề án nhằm thực hiện một mục tiêu chính của bản kế hoạch hoặc nhiều mục tiêu có liên quan với nhau trong một phạm vi thời gian nói chung dài hơn thời gian các đề án của chương trình đó.

1.2. Bản chất của xây dựng kế hoạch

Bất cứ một nhà trường nào, các hoạt động giáo dục – đào tạo đều bị chi phối bởi các yếu tố:

- Nhu cầu của nền kinh tế-xã hội (yêu cầu chung của đất nước và của địa phương, vùng lãnh thổ nơi trường đóng) đối với con người do nhà trường đào tạo về tri thức, tư tưởng, tình cảm, sức khỏe và những kỹ năng cần thiết. Các nhu cầu này thể hiện trong mục tiêu đào tạo, trong các chỉ thị của cấp trên, trong chỉ tiêu đào tạo, tuyển sinh được giao... Nhu cầu về quyền lợi của các cá nhân và tập thể sư phạm nhà trường.

- Yếu tố nội lực: các điều kiện về con người, tài chính, vật chất, không gian và thời gian để tiến hành giáo dục và đào tạo. Thực trạng chất lượng học sinh ở thời điểm xuất phát.

- Các yếu tố ngoại lực: sự quan tâm của xã hội; sự phát triển kinh tế-xã hội, dân số; mặt bằng dân trí, truyền thống văn hoá ...

Với 3 yếu tố đó người Hiệu trưởng phân tích để xác định một hệ thống các mục tiêu quản lý cụ thể cho một giai đoạn, sau đó xác định các nhiệm vụ, con đường, phương tiện, phân bổ các nguồn lực một cách hợp lý để đạt mục tiêu.

Như vậy, bản chất của xây dựng kế hoạch trong nhà trường thể hiện ở hoạt động phân tích để xác định mục tiêu, tìm ra những con đường, những giải pháp để nhà trường ngày càng đáp ứng các nhu cầu của xã hội. Mục đích của xây dựng kế hoạch là đảm bảo cho sự phát triển của nhà trường theo từng mốc thời gian.

Xây dựng kế hoạch cần phải trả lời 4 câu hỏi:

- Chúng ta đang ở đâu?
- Chúng ta muốn đến đâu?
- Chúng ta đến đó bằng cách nào?
- Làm thế nào ta biết ta đã tới nơi?

Xây dựng kế hoạch là một chức năng quan trọng hàng đầu của quản lý. Nó là cơ sở của việc thực hiện các chức năng khác của quản lý. Bản kế hoạch là một bản quyết định, nhưng đây quan trọng về sự phát triển của hệ thống, của nhà trường trong một thời gian định trước.

1.3. Ý nghĩa của xây dựng kế hoạch

- Cho phép các nhà quản lý và các cơ quan quản lý tập trung sự chú ý của mình vào các mục tiêu của hệ thống, làm rõ hơn phương hướng hoạt động của hệ thống, của tổ chức trong kỳ kế hoạch.

- Hình thành các nỗ lực có tính phối hợp. Nó chỉ ra con đường đi cho cả nhà quản lý lẫn từng thành viên, từ đó họ biết họ phải đóng góp gì để đạt mục tiêu. Nói một cách khác nó tạo điều kiện cho tổ chức và các thành viên của tổ chức đánh giá khả năng của chính mình và phối hợp hoạt động để đạt mục tiêu. Nó là cơ sở phối hợp hành động giữa các cá nhân và đơn vị, là cơ sở thống nhất hành động trong tập thể.

- Giảm thiểu hoạt động trùng lặp, chồng chéo và dư thừa, tạo khả năng hoạt động và sử dụng nguồn lực một cách có hiệu quả.

- Làm giảm thiểu sự bất trắc bằng cách dự đoán những bất định, những thay đổi, tìm phương án đối phó với những bất định và những thay đổi đó.

- Hình thành mục tiêu làm cơ sở cho việc kiểm tra, đánh giá (ngoài và trong). Không xây dựng kế hoạch thì không thể kiểm tra, đánh giá được.

- Là phương tiện thực hiện dân chủ hoá giáo dục và dân chủ hoá quản lý nhà trường một cách có hiệu quả. Thông qua việc bàn bạc xây dựng kế hoạch, thu hút trí tuệ của các thành viên, các lực lượng giáo dục trong và ngoài nhà trường, tạo cơ hội lôi kéo mọi người tham gia xây dựng và triển khai những quyết định quan trọng.

- Người quản lý có cái nhìn tổng quan về hệ thống, làm việc chủ động và tự tin hơn.

Tóm lại, kế hoạch là sản phẩm của hoạt động quản lý, nó là kết quả của quá trình tư duy. Xây dựng kế hoạch là một phương pháp tiếp cận hợp lý để đạt mục tiêu đã định từ trước, hơn nữa đây là phương pháp tiếp cận không tách rời khỏi môi trường. Kế hoạch là công cụ quan trọng của người quản lý, của người hiệu trưởng. Nó thể hiện sự hoạt động có trình độ tổ chức cao, thay thế hoạt động manh mún, thiếu phối hợp, thất thường bằng hoạt động theo các quyết định đã được cân nhắc; thay thế quản lý ứng phó bằng quản lý theo mục tiêu. Nó là phương tiện giao tiếp của những người cần biết về nó:

+ Người cán bộ quản lý trình bày mục tiêu cho mình hay cho tổ chức của mình.

+ Cấp trên của người cán bộ quản lý này, là người phải xem xét và duyệt bản kế hoạch.

+ Người dưới quyền của người cán bộ quản lý và tất cả những ai chịu trách nhiệm thực hiện nó hay tham gia công việc nhằm thực hiện nó.



1. Kế hoạch giáo dục là gì? Cơ sở để xây dựng kế hoạch giáo dục trong trường học?

2. Kế hoạch hoá? Xây dựng kế hoạch? Quan hệ giữa đường lối của Đảng về giáo dục, chiến lược giáo dục, quy hoạch giáo dục, kế hoạch giáo dục, dự báo giáo dục? Quan hệ giữa kế hoạch, chương trình, đề án?

3. Quan hệ giữa chức năng xây dựng kế hoạch và các chức năng khác của quản lý?

4. Vì sao kế hoạch hoá và quản lý là hai mặt của một vấn đề không thể tách rời nhau?

5. Vì sao người ta nói kế hoạch là cầu nối giữa quá khứ, hiện tại và tương lai?

6. Hãy bình luận ý kiến: “Xây dựng kế hoạch là sự nhìn về phía trước, còn kiểm tra là sự nhìn về phía sau”.

7. Bản chất của xây dựng kế hoạch? mục đích của xây dựng kế hoạch?

8. Thời gian và công sức của nhà quản lý đầu tư cho chức năng xây dựng kế hoạch thay đổi thế nào theo các cấp quản lý.

1.4. Các cấp kế hoạch và cơ sở của việc phân cấp xây dựng kế hoạch

Trong cơ chế kế hoạch hoá tập trung, xây dựng kế hoạch được tiến hành theo ba cấp: trung ương, địa phương và cơ sở. Ba cấp kế hoạch này khác nhau về phạm vi nhưng không rõ ràng về chức năng và có sự phụ thuộc chặt chẽ giữa các cấp trong quá trình xây dựng kế hoạch. Trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, xây dựng kế hoạch được tiến hành theo hai cấp vĩ mô và vi mô. Kế hoạch vĩ mô có nhiệm vụ xây dựng định hướng cơ bản, hoạch định bước đi và các giải pháp chính (tiên hành ở trung ương và địa phương). Kế hoạch vi mô xây dựng phương hướng phát triển của cơ sở và các kế hoạch tác nghiệp. Giữa hai cấp kế hoạch có sự độc lập tương đối.

Việc phân cấp trong công tác quản lý và công tác xây dựng kế hoạch được dựa vào:

- Khả năng hiểu biết về nhu cầu giáo dục – đào tạo.
- Khả năng tiếp cận những thông tin cần thiết.
- Khả năng phân bổ và quản lý các nguồn lực dành cho giáo dục – đào tạo ở từng cấp...

Nói chung, việc xây dựng kế hoạch phát triển giáo dục hiện nay được thực hiện theo quy trình từ cấp thấp lên cấp cao. Hiện nay công tác xây dựng kế hoạch giáo dục thường gặp những khó khăn vì các văn bản hướng dẫn cụ thể chưa đáp ứng yêu cầu của thực tiễn; cơ chế phối hợp giữa các cơ quan giáo dục và các cơ quan chức năng của quận/huyện hoặc tỉnh chưa rõ ràng.

2. Các nguyên tắc xây dựng kế hoạch

Xây dựng kế hoạch là một chức năng quản lý, vì vậy khi thực hiện chức năng xây dựng kế hoạch phải tuân thủ các nguyên tắc quản lý. Ngoài ra, xây dựng kế hoạch có một số nguyên tắc đặc thù.

2.1. Nguyên tắc tính Đảng

Nguyên tắc này đòi hỏi bản kế hoạch phải thể hiện và bảo đảm thực hiện được những chủ trương đường lối của Đảng Cộng sản Việt Nam và cấp uỷ Đảng ở địa phương trong giáo dục và thông qua giáo dục. Bản kế hoạch phải cụ thể hoá mục tiêu đào tạo của ngành, cấp học sao cho phù hợp với đặc điểm tình hình của trường, của địa phương nhằm phục vụ yêu cầu trước mắt và lâu dài nhiệm vụ kinh tế xã hội của địa phương và cả nước. Bản kế hoạch phải cụ thể hoá các bản kế hoạch phát triển giáo dục của ngành thành mục tiêu, cơ cấu, quy mô, bước đi của từng ngành, cấp học ở huyện, xã và trường. Khi cụ thể hoá cần nắm vững hệ thống chỉ đạo về phương hướng nhiệm vụ (phương hướng, nhiệm vụ phát triển giáo dục của cơ quan cấp trên quản lý trực tiếp; phương hướng, nhiệm vụ phát triển kinh tế – xã hội của địa phương; điều kiện và thực tiễn giáo dục của nhà trường, của địa phương) và phải đảm bảo yêu cầu cụ thể hoá (tính nguyên tắc, tính cụ thể, tính tích cực, tính hiện thực). Kế hoạch, quy hoạch giáo dục phải là một bộ phận thật sự của kế hoạch phát triển kinh tế – xã hội, của quy hoạch tổng thể của địa phương. Những vấn đề chủ yếu của kế hoạch phải được thảo luận trong các hội nghị các cấp tương ứng của Đảng. Nguyên tắc này còn biểu hiện ở chỗ các cấp uỷ Đảng là người trực tiếp lãnh đạo, động viên và tổ chức quần chúng thực hiện và kiểm tra việc thực hiện kế hoạch.

2.2. Nguyên tắc tập trung dân chủ

Nội dung cơ bản của nguyên tắc này thể hiện ở:

- Sự kết hợp giữa chỉ huy tập trung thống nhất với sự tham gia của người lao động vào công tác xây dựng kế hoạch ở cơ sở.

- Sự kết hợp chỉ đạo tập trung của Chính phủ, Bộ với sự phát huy sáng kiến và chủ động của chính quyền và cơ quan giáo dục các cấp ở địa phương.

- Thực hiện chế độ thủ trưởng trong các cơ quan quản lý các cấp trong đó có cơ sở trường học.

Kế hoạch của nhà trường phải do đích thân hiệu trưởng soạn thảo và ban hành với sự tham gia thảo luận rộng rãi của tập thể nhà trường và các lực lượng giáo dục.

2.3. Nguyên tắc tính khoa học

Xây dựng kế hoạch đòi hỏi phải nhận thức và vận dụng đúng đắn các quy luật, vận dụng thành tựu khoa học - kỹ thuật; phải có phương pháp làm việc có khoa học, có căn cứ, coi trọng điều tra, dự đoán, phải xây dựng quy hoạch và kế hoạch dài hạn. Phải sử dụng các định mức tiên tiến, công cụ hiện đại. Phải huy động rộng rãi các cơ quan và các chuyên gia khoa học.

Kế hoạch ngắn hạn phải là sự cụ thể hoá của kế hoạch dài hạn. Quy hoạch và kế hoạch giáo dục phải gắn liền với điều kiện thực tế của địa phương, với quy hoạch tổng

thể của địa phương, là một bộ phận của quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội của huyện, xã.

Nội dung kế hoạch phải toàn diện, cân đối, nêu được nhiệm vụ trọng tâm, phản ánh mục tiêu quản lý nhà trường, nhiệm vụ quản lý của hiệu trưởng, phải nêu được những nhiệm vụ ưu tiên.

Kế hoạch phải được xây dựng trên cơ sở kết quả đạt được của kì kế hoạch trước đó, phát triển ở mức cao hơn, hoàn thiện hơn.

Phương án kế hoạch phải được lựa chọn trên cơ sở nhiều phương án đề xuất. Trong mỗi phương án phải tìm ra cách khắc phục các yếu tố cản trở chính đối với quá trình thực hiện mục tiêu. Có như vậy mới chọn được phương án tối ưu.

Nhiệm vụ, chỉ tiêu kế hoạch phải rõ ràng, cụ thể. Mức độ cụ thể, rõ ràng phải vừa đủ cho biết tương lai phát triển của nhà trường, đánh giá được nhà trường và làm cơ sở để các tổ, cá nhân thể xây dựng kế hoạch của mình.

“Chớ đặt những chương trình kế hoạch mênh mông, đọc nghe sướng tai, nhưng không thực hiện được. Việc gì cũng cần phải thiết thực : nói được, làm được. Việc gì cũng phải từ chỗ nhỏ dần dần đến chỗ to, từ chỗ dễ dần dần đến chỗ khó, từ thấp dần dần đến cao. Một chương trình nhỏ mà thực hiện được hẳn hoi, hơn là một trăm chương trình to tát mà không thực hiện được” (Hồ Chí Minh, Tuyển tập, tập I, NXB Sự thật, Hà Nội, 1980, tr. 423).

“... Phải tính toán cẩn thận những điều kiện cụ thể, những biện pháp cụ thể. Kế hoạch phải chắc chắn, cân đối. Chớ đem chủ quan mình thay thế cho điều kiện thực tế...” (Hồ Chí Minh, Toàn tập, tập VI, NXB Sự thật, Hà Nội, 1980, tr. 215).

2.4. Nguyên tắc tính pháp lệnh

Kế hoạch một khi đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt chính thức được coi là một văn bản pháp quy. Tính pháp lệnh của kế hoạch đòi hỏi nhiệm vụ kế hoạch phải được giao rõ ràng, cụ thể cho từng đơn vị, từng cá nhân với những yêu cầu về số lượng, chất lượng, tiến độ, thời hạn; cấp thực hiện kế hoạch và cấp phê duyệt kế hoạch đều phải có trách nhiệm đối với việc hoàn thành kế hoạch. Cấp phê duyệt kế hoạch có trách nhiệm chủ yếu là bảo đảm những điều kiện cần có để thực hiện kế hoạch. Tuy nhiên không nên hiểu tính pháp lệnh một cách máy móc và cứng nhắc, không lưu ý đến hiệu quả hoạt động vì có những lúc phải điều chỉnh kế hoạch do điều kiện bên ngoài phát sinh. Tinh thần chung của việc xây dựng kế hoạch là phải linh hoạt (khả năng thay đổi phương án khi hoàn cảnh và điều kiện thay đổi).

3. Các phương pháp xây dựng kế hoạch

3.1. Hệ thống chỉ tiêu kế hoạch

Hệ thống chỉ tiêu cơ bản trong trường phổ thông bao gồm:

- Chỉ tiêu sự nghiệp: Số học sinh có mặt đầu năm; số học sinh tuyển mới; tỉ lệ học sinh tốt nghiệp, lên lớp, lưu ban, bỏ học, chuyển cấp, vào đại học, cao đẳng.

- Chỉ tiêu nhân lực: Tổng số giáo viên, cán bộ, nhân viên chia theo các diện biên chế, hợp đồng dài hạn, hợp đồng ngắn hạn, theo vụ việc ...

- Chỉ tiêu ngân sách và cơ sở vật chất.
- + Tổng chi ngân sách nhà nước: chi sự nghiệp thường xuyên, chi đào tạo bồi dưỡng, chi xây dựng cơ bản.
- + Kế hoạch về cơ sở vật chất - kỹ thuật.
- + Nguồn vốn: Ngân sách nhà nước, xã hội hoá, viện trợ, các nguồn huy động khác.

Còn hệ thống chỉ tiêu giao kế hoạch gồm: chỉ tiêu phát triển sự nghiệp giáo dục – đào tạo và chỉ tiêu ngân sách.

3.2. Các phương pháp xây dựng kế hoạch

3.2.1. Phương pháp chuyên gia

Đây là phương pháp hữu hiệu để dự báo những vấn đề có tầm bao quát, phức tạp nhất định. Đây là phương pháp xét đoán trực giác của các chuyên gia có trình độ để dự báo sự phát triển của đối tượng dự báo.

Phương pháp chuyên gia thường được sử dụng trong các trường hợp sau: các đối tượng dự báo có tầm bao quát nhất định, đối tượng dự báo phụ thuộc vào những yếu tố ta chưa biết và có yếu tố ta biết là có ảnh hưởng nhưng chưa có cơ sở lý luận để xác định nó; trường hợp dự báo thiếu thông tin tin cậy hoặc có bất định lớn về chức năng của đối tượng dự báo; khi đòi hỏi kết quả dự báo trong thời gian ngắn.

Khi sử dụng phương pháp chuyên gia, cần lưu ý một số điểm sau: chọn đúng chuyên gia; soạn sẵn câu hỏi rõ ràng đúng với mục đích định hỏi; thiết kế mẫu câu hỏi để chuyên gia dễ trả lời.

Ví dụ về phiếu hỏi chuyên gia:

CÁC BIỆN PHÁP XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN/CBQL

Các biện pháp	Tính cần thiết			Tính khả thi			
	Rất cần	Cần	Không cần	Có khả năng thực hiện tốt	Có khả năng thực hiện	Khó thực hiện	Không có khả năng thực hiện
1.							
2.							
3.							
...							

Người ta phân biệt phương pháp lấy ý kiến tập thể chuyên gia (phương pháp hội đồng) và phương pháp lấy ý kiến cá nhân chuyên gia (phương pháp Delphi).

3.2.2. Phương pháp ngoại suy theo dãy thời gian

Đây là phương pháp thông dụng nhất trong các phương pháp ngoại suy. Nội dung của phương pháp này là thiết lập mối liên hệ giữa sự phát triển của đối tượng dự báo

theo thời gian và kết quả quan sát đối tượng dự báo được sắp xếp theo trình tự thời gian tương ứng và thời gian xem xét phải là đồng nhất về khoảng cách. Như vậy với phương pháp này ta phải thu thập được số liệu có liên quan và xác định được hàm số diễn biến quy luật của đối tượng dự báo theo thời gian. Nếu gọi đối tượng dự báo là Y , thời gian là t thì ta phải tìm được hàm $Y = f(t)$.

3.2.3. Phương pháp quan hệ tỷ lệ

Là phương pháp ngoại suy theo dãy thời gian nhưng không ngoại suy trực tiếp Y theo t .

- Gọi đối tượng dự báo là Y , nhân tố ảnh hưởng đến đối tượng dự báo là X . Ta thiết lập được tỷ lệ $K = Y/X$. Từ các X_i và Y_i đã biết ta tìm được các K_i . Mục đích của ta là tìm K_k . Muốn vậy ta biểu diễn các K_i trên hệ trục tọa độ (Y, t).

+ Nếu các điểm dao động xung quanh một đường thẳng, ta tính

$$K_k = \bar{K} = \frac{\sum_i^n K_i}{n} \text{ và } Y_k = K_k \times X_k$$

+ Nếu các điểm K_i không dao động xung quanh đường thẳng mà dao động xung quanh một đường cong nào đó, khi đó để chọn K_k thì tốt nhất là áp dụng phương pháp chuyên gia.

3.2.4. Phương pháp tương quan

Phương pháp này thuộc nhóm phương pháp ngoại suy. Đây là phương pháp giúp phát hiện xu hướng biến đổi của đối tượng nghiên cứu trong mối liên hệ với một hoặc nhiều nhân tố khác trên cơ sở các quan sát thống kê trong quá khứ và từ đó ngoại suy cho tương lai. Ta coi Y và X là hai đại lượng tương quan với nhau nếu ứng với một giá trị nào đó của X thì chúng ta có thể nhận được một giá trị của Y một cách ngẫu nhiên ($Y = f(X)$).

Có hai loại tương quan: Tương quan đơn (tương quan cặp) là tương quan mà đối tượng dự báo Y chỉ phụ thuộc vào một nhân tố ảnh hưởng X . Tương quan đa nhân tố là tương quan mà đối tượng dự báo phụ thuộc vào nhiều nhân tố ảnh hưởng ($Y = f(X_1, X_2, \dots, X_N)$). Khi áp dụng phương pháp này người ta thường tiến hành các bước sau:

- Xác định đối tượng cần nghiên cứu;
- Thu thập dữ liệu và xử lý dữ liệu theo yêu cầu của phương pháp;
- Xác định loại hàm tương quan và tính toán dự báo.

3.2.5. Phương pháp sơ đồ luồng (hay phương pháp theo khoá học)

Là phương pháp dựa vào dòng học sinh cùng vào lớp đầu cấp và sự vận động của dòng đó trong toàn bộ cấp học. Nội dung của phương pháp thể hiện ở biểu đồ mô tả dòng học sinh với các giả định trong các năm tiếp theo không có học sinh mới nhập vào cấp học ngoài số học sinh đang khảo sát. Phương pháp này được dùng để dự báo số học sinh ở tất cả các cấp, ngành học và tính hiệu quả giáo dục. Muốn sử dụng phương pháp này phải dự báo được các tỷ lệ lên lớp, lưu ban, bỏ học. Đây là phương pháp tương đối chính xác vì nó được tính toán trên các con số cụ thể.

3.2.6. Phương pháp định mức

Định mức là mức tiêu hao một số nguồn lực nào đó (thời gian, tài chính, lao động, vật tư ...) để hoàn thành một công việc đã đề ra. Phương pháp này cho phép xác định và tuân thủ các tỷ lệ nhu cầu và nguồn lực, so sánh các chi phí và kết quả.

Công thức $N = Q_i \times D_i \times Q_i$ (trong đó: N – Nhu cầu, D_i – định mức sử dụng thứ i , Q_i – hệ số giữa định mức thứ i so với định mức chuẩn)

Trong công tác xây dựng kế hoạch việc xây dựng các định mức, trước hết là định mức các loại hình lao động nhằm kích thích cán bộ, giáo viên, công nhân viên tích cực lao động. Nếu định mức sát thực tế, đúng đắn thì tạo ra sự phân công và đánh giá công bằng cống hiến của mỗi người, mỗi đơn vị. Ngược lại, định mức không hợp lý sẽ tạo ra những tiêu cực. Phương pháp này thường được sử dụng để tính toán nhu cầu về kinh phí đào tạo, vật tư, trang thiết bị . . . Để có được những định mức hợp lý phải dựa trên một cơ sở khoa học nào đó, phải thảo luận rộng rãi, rút kinh nghiệm trong nhiều năm và học tập kinh nghiệm ở nhiều nơi.

3.2.7. Phương pháp tiêu chuẩn định biên

Tiêu chuẩn định biên là nhu cầu cần thiết của đơn vị chuẩn hoạt động. Phương pháp tiêu chuẩn định biên thường sử dụng để tính toán nhu cầu nhân lực cần thiết cho việc thực hiện các hoạt động. Từ việc xây dựng mô hình về cán bộ chuyên môn cho một đơn vị điển hình, trên cơ sở nhiệm vụ, khối lượng công việc và đặc trưng trang thiết bị của đơn vị mà quy định biên chế, chỉ tiêu. Sau đó rút ra các tỉ lệ áp dụng rộng rãi.

3.2.8. Phương pháp tỷ lệ cố định

Chọn một số bình quân nhiều năm của một yếu tố nào đó trong giáo dục và coi đó là cố định. Từ các cố định tương đối đó có thể tính ra con số của các yếu tố khác. Phương pháp này thường được dùng để tính toán các chỉ tiêu theo những quan hệ tỉ lệ.

Công thức $N = Q_i \times D_i \times H_i$ (trong đó: N – Nhu cầu, Q_i – khối lượng hoặc nhiệm vụ, H_i – tỉ lệ cần thiết).

Phương pháp này dễ sử dụng, cho kết quả nhanh, nhưng sai số lớn.

3.2.9. Phương pháp cân đối

Cân đối là sự tương xứng về số lượng giữa nhu cầu và khả năng hay là sự tương xứng về phương hướng phát triển, về nhịp độ của quá trình phát triển. Cân đối là một trạng thái thống nhất tạm thời trong sự phát triển của sự vật. Sự cân đối diễn biến theo quy luật: cân đối – mất cân đối – cân đối mới . . .

Phương pháp cân đối là phương pháp tính toán đưa ra những con số, những tỉ lệ hợp lý để xác định các nhiệm vụ, các giải pháp, phân phối các tiềm năng cho các loại hình hoạt động, cho các bộ phận trong đơn vị.

Về phạm vi tác động có các loại cân đối: cân đối bên ngoài và cân đối bên trong. Cân đối bên ngoài là cân đối thể hiện mối quan hệ giữa giáo dục với các yêu cầu kinh tế – xã hội như: số lượng cũng như chất lượng học sinh đào tạo ra phải phù hợp với nhu cầu chính trị, kinh tế, xã hội, với nhu cầu nhân lực; yêu cầu phát triển và nâng cao chất lượng giáo dục phải phù hợp với khả năng của nền kinh tế cũng như khả năng

cung ứng các điều kiện; đào tạo phải phù hợp với yêu cầu sử dụng. Cân đối bên trong là những cân đối nội bộ hệ thống giáo dục, nó bảo đảm cho hệ thống giáo dục hoạt động theo đúng quy luật vốn có của nó. Sau đây là một số cân đối. Cân đối giữa các ngành học, cấp học của hệ thống giáo dục bảo đảm thực hiện mục tiêu toàn hệ thống, đồng thời bảo đảm sự phát triển vững chắc và kế thừa của từng ngành, cấp học. Cân đối giữa các yếu tố của quá trình giáo dục trong từng ngành, cấp học. Những cân đối này được thể hiện trong thực tế thông qua các cân đối sau: số lớp – số học sinh; số lớp – số giáo viên; cân đối giữa các loại hình giáo viên trong một ngành, cấp học; cân đối giữa lý thuyết và thực hành và cơ sở vật chất kỹ thuật để bảo đảm cho tỉ lệ đó, cân đối giữa yêu cầu thiết bị của chương trình và khả năng cung cấp những thiết bị đó; cân đối giữa nội khoá và ngoại khoá; cân đối giữa giáo dục nhà trường, giáo dục gia đình và giáo dục xã hội ... Các cân đối trên thể hiện ở chính sách, chế độ, định mức. Các yếu tố này có mối quan hệ mang tính quy luật. Bảo đảm sự cân đối giữa các yếu tố này chính là bảo đảm cho quá trình giáo dục tiến hành theo mục tiêu đã đề ra.

Về phương diện tâm quan trọng có những cân đối cơ bản, quan trọng và những cân đối có thể tạm thời chậm chước trong điều kiện, khả năng kinh tế còn hạn chế.

Các cân đối được thể hiện trong các bảng cân đối thông qua các định mức. Có ba bảng cân đối quan trọng: bảng cân đối giáo viên các loại, bảng cân đối về cơ sở vật chất kỹ thuật, bảng cân đối về tài chính.

Nguyên tắc chung của việc xây dựng các bảng cân đối là:

- Tìm hiểu và tính toán nhu cầu: khi tính toán khối lượng nhu cầu cần phải lưu ý rằng hệ thống giáo dục phải đáp ứng những nhu cầu của con người và đáp ứng trực tiếp những gì mà nền kinh tế – xã hội đòi hỏi, trong đó phải lấy yêu cầu mà nền kinh tế – xã hội đòi hỏi làm căn cứ chủ yếu có điều hoà với yêu cầu của con người.

- Tính toán khả năng: phải tìm mọi cách để khai thác (vì có những khả năng chưa được khai thác) và khai thác có hiệu quả khả năng đã được khai thác.

- Tiến hành cân đối: thông thường khả năng luôn thấp hơn nhu cầu rất nhiều, nên cần tránh hai khuynh hướng: chỉ căn cứ vào khả năng hiện có để cân đối hay chỉ căn cứ vào khả năng dự kiến thiếu căn cứ, thoát ly thực tế để cân đối. Nếu đã nỗ lực tối đa mà vẫn không cân đối được thì phải chọn một trong ba cách sau:

+ Sửa đổi, hạ thấp định mức mà vẫn giữ nguyên chỉ tiêu của nhu cầu trong chừng mực không gây ảnh hưởng đến chất lượng và hiệu quả giáo dục.

+ Cân nhắc trọng điểm, phụ điểm, tập trung thoả mãn nhu cầu cho các trọng điểm.

+ Hạ thấp chỉ tiêu của nhu cầu trong những trường hợp đã hạ thấp tối đa các định mức mà khả năng vẫn không chịu nổi.

3.2.10. Phương pháp chương trình – mục tiêu

Xây dựng các mục tiêu, chia mục tiêu thành từng cấp (ta có cây mục tiêu). Xây dựng các chương trình để đạt mục tiêu. Từ những chương trình đó mà tìm ra các biện pháp tác động, thúc đẩy hệ thống phát triển.

*

* *

Khi giải quyết một vấn đề không cần sử dụng tất cả các phương pháp mà chỉ cần sử dụng một nhóm các phương pháp. Có phương pháp chuyên dùng để tính toán nhu cầu, nhưng có những phương pháp chỉ để dùng tính các chỉ tiêu kế hoạch (mục tiêu), ngoài ra có những phương pháp chỉ để phân tích, đánh giá thực trạng, trình bày kế hoạch như phân tích, biểu diễn bằng sơ đồ Gant, sơ đồ mạng (PERT). Khi lựa chọn phương pháp xây dựng kế hoạch ta cần chú ý một số vấn đề sau:

- Phương pháp phải phản ánh tốt nhất những mối liên hệ cơ bản, khách quan của đối tượng với các yếu tố ảnh hưởng.
- Phải có hệ thống số liệu đáp ứng yêu cầu của phương pháp muốn chọn.
- Phương pháp phải phù hợp với khả năng của các phương tiện tính toán.
- Cần phải kết hợp nhiều phương pháp khác nhau.



Vì kế hoạch là công cụ quản lý của người hiệu trưởng, nên khi người hiệu trưởng nhận thấy không cần công cụ quản lý đó, ông ta có thể không xây dựng kế hoạch?



1- Nội dung các phương pháp xác định nhu cầu trong xây dựng kế hoạch? Nội dung các phương pháp xác định chỉ tiêu kế hoạch?

2- Cơ sở để đánh giá công tác xây dựng kế hoạch (nội dung kế hoạch, cách thức xây dựng kế hoạch)?

3- Dự báo số lượng học sinh năm 2010 của một cấp học biết số lượng học sinh các năm 1995-2005 lần lượt là: 200, 205, 200, 210, 210, 215, 220, 225, 220, 225, 230?



Tóm tắt

▪ Kế hoạch hoá trong giáo dục là áp dụng sự phân tích hệ thống và hợp lý các quá trình phát triển giáo dục với mục đích làm cho giáo dục đạt được các kết quả và có hiệu quả phù hợp với những yêu cầu và nhiệm vụ của người học và xã hội đặt ra.

▪ Xây dựng kế hoạch là một chức năng quản lý. Bản kế hoạch là một bản quyết định.

▪ Bản chất của xây dựng kế hoạch trong nhà trường thể hiện ở hoạt động phân tích để xác định mục tiêu, tìm ra những con đường, những giải pháp để nhà trường ngày càng đáp ứng các nhu cầu của xã hội.

▪ Mục đích của xây dựng kế hoạch là đảm bảo cho sự phát triển của nhà trường theo từng mốc thời gian.

▪ Nội dung kế hoạch phải toàn diện, cân đối, nêu được nhiệm vụ trọng tâm, phản ánh mục tiêu quản lý nhà trường, nhiệm vụ quản lý của hiệu trưởng, phải nêu được những nhiệm vụ ưu tiên.

▪ Kế hoạch của nhà trường phải do đích thân hiệu trưởng soạn thảo và ban hành với sự tham gia thảo luận rộng rãi của tập thể nhà trường và các lực lượng giáo dục.

▪ Phương án kế hoạch phải được lựa chọn trên cơ sở nhiều phương án đề xuất. Trong mỗi phương án phải tìm ra cách khắc phục các yếu tố cản trở chính đối với quá trình thực hiện mục tiêu. Có như vậy mới chọn được phương án tối ưu.

▪ Kế hoạch là sản phẩm của hoạt động quản lý, nó là kết quả của quá trình tư duy. Xây dựng kế hoạch là một phương pháp tiếp cận hợp lý để đạt mục tiêu đã định từ trước, hơn nữa đây là phương pháp tiếp cận không tách rời khỏi môi trường. Kế hoạch là công cụ quan trọng của người quản lý, của người hiệu trưởng. Nó thể hiện sự hoạt động có trình độ tổ chức cao, thay thế hoạt động manh mún, thiếu phối hợp, thất thường bằng hoạt động theo các quyết định đã được cân nhắc; thay thế quản lý ứng phó bằng quản lý theo mục tiêu. Nó là phương tiện giao tiếp của những người cần biết về nó.



Hãy dành ít phút để suy ngẫm về các phát biểu sau:

“Nếu dường như chỉ có một cách để làm một việc gì đó thì cách này có nhiều khả năng gặp sai lầm”?

“Nếu chỉ nghĩ ra được một con đường thì chúng ta suy nghĩ chưa đủ sâu sắc và kỹ lưỡng”?

“Chúng ta quản lý bằng kế hoạch chứ không phải bị kế hoạch quản lý”?

“Kế hoạch không là gì nhưng kế hoạch lại là tất cả?”

“Xây dựng kế hoạch và các chương trình công tác là công việc dễ gây ra sự nhàm chán nhưng đừng né tránh nó?”

II. XÂY DỰNG KẾ HOẠCH Ở TRƯỜNG PHỔ THÔNG

1. Nhiệm vụ của xây dựng kế hoạch ở trường phổ thông

Một trong những nhiệm vụ của hiệu trưởng trường phổ thông là xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch. Công tác xây dựng kế hoạch ở trường phổ thông có các nhiệm vụ sau:

- Xác định mục tiêu ổn định và phát triển nhà trường, các nhiệm vụ cơ bản của nhà trường, của các đơn vị và cá nhân trong trường cần phải hoàn thành trong kỳ kế hoạch.

- Định ra một số biện pháp thực hiện mục tiêu và nhiệm vụ.

- Chỉ ra các điều kiện mà nhà trường cần và có thể đáp ứng cho các đơn vị và cá nhân trong trường, cũng như cho từng mặt hoạt động. Tìm kiếm và khai thác những tiềm năng của các lực lượng giáo dục trong và ngoài nhà trường để đạt mục tiêu một cách nhanh chóng hơn, chắc chắn hơn.

- Dự kiến những khó khăn có thể gặp phải trong quá trình thực hiện kế hoạch và chuẩn bị những phương án để khắc phục.

- Tạo ra môi trường phối hợp thống nhất, thuận lợi giữa nhà trường và các lực lượng giáo dục, giữa các đơn vị và cá nhân trong trường.

- Xác định tiêu chuẩn và cách thức đo lường, đánh giá các hoạt động của nhà trường, đơn vị và các cá nhân.
- Chỉ ra một lịch trình các hoạt động chính của nhà trường trong kỳ kế hoạch.



Thực trạng việc thực hiện các nhiệm vụ của xây dựng kế hoạch trong công tác xây dựng kế hoạch ở đơn vị Anh/Chị?

2. Các loại kế hoạch ở trường phổ thông

Kế hoạch trường học là kế hoạch giáo dục. Tính chất giáo dục của kế hoạch thể hiện ở sự cụ thể hoá đường lối và quan điểm giáo dục của Đảng, ở sự vận dụng khoa học giáo dục, khoa học quản lý để xác định các mục tiêu, nhiệm vụ và biện pháp của kế hoạch.

Các kế hoạch áp dụng cho toàn bộ nhà trường, thiết xây dựng các mục tiêu chung và tìm cách xác định vị trí nhà trường gọi là kế hoạch chiến lược. Các kế hoạch định ra các chi tiết để thực hiện các mục tiêu chung gọi là kế hoạch điều hành. Các kế hoạch điều hành có xu hướng có khung thời gian ngắn hơn. Chẳng hạn, các kế hoạch quý, tháng, tuần ... hầu hết là các kế hoạch điều hành. Các kế hoạch chiến lược có xu hướng thời gian dài. Các kế hoạch này bao gồm phạm vi rộng hơn, ít cụ thể hơn. Các kế hoạch chiến lược thường liên quan đến việc hình thành mục tiêu, trong đó các kế hoạch điều hành giả định có sẵn mục tiêu và đưa ra cách thức để đạt được các mục tiêu đó.

Nếu dựa vào khung thời gian ta có các kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và các kế hoạch dài hạn. Các kế hoạch ngắn hạn thường có khung thời gian một năm trở xuống, còn các kế hoạch có khung thời gian từ 5 năm trở lên được xem là dài hạn. Khung thời gian trung hạn nằm giữa hai khung thời gian này.

Dựa vào tính cụ thể của kế hoạch ta có các kế hoạch cụ thể và các kế hoạch hướng dẫn. Với các kế hoạch cụ thể thì mục tiêu, cách thức cũng như tiến độ của các hoạt động để đạt mục tiêu được xác định rõ ràng và thường được ưu chuộng hơn kế hoạch hướng dẫn. Tuy nhiên kế hoạch này cũng có những nhược điểm. Các kế hoạch đòi hỏi tính rõ ràng và tính dự đoán mà thường hai tính này khó có thể xảy ra đồng thời. Khi sự bất trắc cao, nhà quản lý phải linh động đối phó với những thay đổi đó, khi đó kế hoạch hướng dẫn được ưu chuộng hơn. Kế hoạch hướng dẫn chỉ đưa ra các hướng dẫn chung. Chúng đặt ra trọng tâm nhưng không đặt ra các mục tiêu và các hành động cụ thể. Tuy nhiên trong trường hợp này tính cụ thể của kế hoạch bị mất đi.

Nói chung kế hoạch cấp trường có hai loại chính:

* *Kế hoạch 5 năm*: Thường một kế hoạch 5 năm gồm các mục chính sau:

- Phân tích :Đánh giá những thành công, thất bại, những điểm mạnh và điểm yếu của nhà trường về các mặt hoạt động. Việc phân tích chiến lược còn đặt nhà trường trong khung cảnh môi trường kinh tế – xã hội để đánh giá những cơ hội và thách thức, nguy cơ, xác định những vấn đề gay gắt mà nhà trường phải giải quyết trong quá trình xây dựng và thực thi kế hoạch 5 năm.

- Xác định tầm nhìn và sứ mệnh của nhà trường: tầm nhìn là cái nhìn xa khá hiện thực và lời cuốn về tương lai của nhà trường. Sứ mệnh là tuyên bố các quan điểm cơ bản, lý do tồn tại của nhà trường, giới hạn nhiệm vụ và chức năng trong phạm vi tương đối tổng quát

- Mục tiêu chung: được xác định dựa trên sứ mạng và những kết quả phân tích theo những định hướng tăng cường phạm vi, nâng cao hiệu quả, đa dạng hoá các loại hình hoạt động. Mục tiêu của nhà trường được xác định ở nhiều cấp độ và trên nhiều mặt:

+ Số lượng và chất lượng học sinh tốt nghiệp.

+ Phục vụ mục tiêu phát triển kinh tế- xã hội và khoa học-công nghệ.

Mục tiêu tăng trưởng của nhà trường được coi như một phương tiện để đạt mục tiêu phát triển nhân cách và các mục tiêu xã hội khác.

- Các giải pháp chính: Đây chính là cách thức để đạt được các mục tiêu chung trên cơ sở khai thác tối đa mặt mạnh của nhà trường, tận dụng cơ hội bên ngoài và hạn chế ảnh hưởng của những mặt yếu cũng như giảm thiểu tác động của thách thức bên ngoài. Các giải pháp thường được xây dựng theo các mặt hoạt động của nhà trường cũng như các điều kiện thực hiện các chức năng xã hội đó.

- Các chương trình và đề án: Là hàng loạt các hoạt động cụ thể được tiến hành để đạt được các mục tiêu đã đề ra, nhằm hiện thực hoá các định hướng và thực hiện các giải pháp trong một cơ cấu tổ chức và nguồn lực được phân bổ cụ thể.

- Dự toán tài chính sơ bộ: dự toán tài chính cho từng mặt, từng chương trình, dự án và cho toàn bộ kế hoạch.

- Phân tổng hợp: Là những đánh giá khả thi, kiểm tra tính lô gích của toàn bộ định hướng cũng như các chương trình hoạt động, ghi nhận quyết tâm của lãnh đạo nhà trường về việc thực thi kế hoạch 5 năm, những dự định thay đổi cơ cấu tổ chức trước mắt và kế hoạch thực hiện bản kế hoạch 5 năm.

* *Kế hoạch năm học*. Kế hoạch này đi sâu vào các mặt dạy-học và giáo dục cùng các biện pháp nâng cao chất lượng đào tạo phù hợp với các chủ trương chỉ đạo hàng năm của Bộ.

Tuy nhiên, để thực hiện các nhiệm vụ kế hoạch năm học, nó cần được cụ thể hoá thành các kế hoạch tháng, tuần; kế hoạch một số hoạt động chính (dạy và học trên lớp; tổ chức hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp; lao động sản xuất – hướng nghiệp; công tác chủ nhiệm ...) và theo phạm vi trách nhiệm, mỗi đơn vị, mỗi cá nhân (kể cả hiệu trưởng) cần phải có kế hoạch của mình. Thực chất đây là sự cụ thể hoá, là sự phân công thực hiện các nhiệm vụ kế hoạch của nhà trường.

Chú ý :

- Trước đây, kế hoạch dài hạn 5 năm của các trường chỉ chú ý xây dựng kế hoạch phát triển (gồm các chỉ tiêu phát triển và điều kiện). Còn đối với kế hoạch năm học, có hai bản kế hoạch riêng biệt : kế hoạch phát triển (chỉ tiêu phát triển và điều kiện), kế hoạch chất lượng. Hai loại kế hoạch này khác xa nhau về thời gian.

- Từ năm 1985-1986, theo chỉ đạo của Bộ, trong bản kế hoạch vừa nêu chỉ tiêu phát triển, chỉ tiêu điều kiện, các biện pháp nâng cao chất lượng. Bản kế hoạch bao

gồm định hướng và chỉ tiêu phát triển, chỉ tiêu điều kiện, cũng như các biện pháp chỉ đạo nâng cao chất lượng giáo dục các ngành, cấp học.



1. Anh chị suy nghĩ gì khi thấy ở trường A có 12 loại kế hoạch nhưng ở trường B chỉ có 7 loại kế hoạch? Trường A quá nhiều kế hoạch hay trường B thiếu kế hoạch?

2. Thời gian và công sức của nhà quản lý đầu tư cho việc xây dựng kế hoạch dài hạn thay đổi thế nào theo các cấp quản lý?

3. Nội dung kế hoạch năm học

Không thể đưa ra mẫu kế hoạch chung một cách chi tiết. Nội dung kế hoạch năm học phụ thuộc vào các mục tiêu của nhà trường trong năm học đó và các nhiệm vụ để thực hiện các mục tiêu đó. Để xác định nội dung kế hoạch năm học cần căn cứ vào bản chất, nhiệm vụ, các nguyên tắc ... xây dựng kế hoạch. Sau đây là một vài yêu cầu:

-Thể hiện nhiệm vụ năm học của ngành, kế hoạch phát triển giáo dục của địa phương và phù hợp với đặc điểm, tình hình thực tế nhà trường.

-Thể hiện tính toàn diện, cân đối của các nhiệm vụ; nêu rõ nhiệm vụ trọng tâm; cân đối giữa nhu cầu và khả năng, nội dung và biện pháp.

-Biện pháp phong phú, hệ thống, tích cực, cụ thể, thiết thực.

-Thể hiện quyết tâm cao của tập thể sư phạm.

-Trình bày rõ ràng, cụ thể (tùy thuộc từng cấp).

Một số phương án xây dựng kế hoạch năm học trong trường phổ thông

Phương án 1

Các căn cứ xây dựng kế hoạch và bối cảnh năm học.

A. Đặc điểm tình hình nhà trường

- Về năm học trước: phân tích, đánh giá các kết quả đạt được và chưa đạt được. Nêu rõ các nguyên nhân của những thành công và thất bại.

- Về năm học mới: nêu rõ tình hình nhà trường đầu năm học về quy mô trường lớp; đội ngũ cán bộ, giáo viên, công nhân viên về các mặt số lượng, chất lượng, cơ cấu so với yêu cầu; học sinh (số lượng, chất lượng, đạo đức ...); các điều kiện vật chất; các lực lượng giáo dục (chính quyền địa phương, các ngành, các giới ...) cần phối hợp; môi trường xung quanh có ảnh hưởng ...

- Nhận định chung về đặc điểm, tình hình, thuận lợi, khó khăn; mặt mạnh, mặt yếu; thời cơ, thách thức của nhà trường, những vấn đề nhà trường cần quan tâm trong năm học mới.

B. Mục tiêu và nhiệm vụ năm học

1. Mục tiêu

Nêu bật được những kết quả cần đạt được về các hoạt động giáo dục, các điều kiện cần xây dựng ...

2. Nhiệm vụ và biện pháp cụ thể

Mỗi nhiệm vụ cụ thể được trình bày gồm hai ý: yêu cầu (chỉ tiêu), biện pháp.

a. Thực hiện phổ cập giáo dục trong cộng đồng dân cư; phát triển số lượng; duy trì sĩ số, chống lưu, bỏ học

-Thực hiện chỉ tiêu, số lượng học sinh.

-Thực hiện kế hoạch phổ cập giáo dục.

-Hiệu quả đào tạo.

-Thực hiện quy chế tuyển sinh và quy định mở trường, lớp ngoài công xây dựng.

b. Bảo đảm chất lượng của quá trình giảng dạy-giáo dục; thực hiện mục tiêu kế hoạch đào tạo của nhà trường

- Hoạt động và chất lượng giáo dục đạo đức cho học sinh.

(những yêu cầu cần nhấn mạnh, những vấn đề cần phấn đấu để có sự chuyển biến rõ rệt; những biểu hiện tiêu cực về đạo đức, tác phong của học sinh cần hạn chế hay chấm dứt...)

- Hoạt động và chất lượng giảng dạy, học tập các môn văn hoá

(trung tạo sự chuyển biến rõ về chất lượng ở những môn nào, mặt nào, khối lớp nào? Tỷ lệ lên lớp, lưu ban ...)

- Hoạt động và chất lượng các hoạt động giáo dục khác.

Đảm bảo những yêu cầu cơ bản gì đối với học sinh về các mặt kiến thức, kỹ năng, thái độ lao động.

Mức và chỉ tiêu phấn đấu về rèn luyện thân thể, giữ gìn vệ sinh đối với học sinh từng khối lớp. Những yêu cầu cần chuyển biến về việc khắc phục những thói quen xấu, giảm tỷ lệ học sinh mắc các bệnh phổ biến.

c. Xây dựng tập thể sư phạm vững mạnh

- Phân công, sử dụng đội ngũ, trong đó có đội ngũ cán bộ, giáo viên cốt cán.

- Xây dựng đội ngũ đủ về số lượng, đảm bảo về tư tưởng và trình độ, đồng bộ về cơ cấu.

- Xây dựng phong cách của người giáo viên, tập thể sư phạm.

- Nâng cao đời sống giáo viên, tạo điều kiện cho đội ngũ yên tâm làm việc.

d. Xây dựng cơ sở vật chất- kỹ thuật

Phòng học, phòng làm việc và phòng chức năng; thiết bị trong phòng học, thư viện, phòng thí nghiệm, thực hành, tình hình trang bị và sử dụng máy vi tính, việc kết nối mạng internet và khai thác sử dụng; Sân chơi, bãi tập, bể bơi, dụng cụ thể dục thể thao, khu vệ sinh, khu để xe, khu vực bán trú (nếu có).; Diện tích khuôn viên và thủ tục pháp lý về quyền sử dụng đất; Cảnh quan trường học: cổng trường, tường rào, vườn hoa, cây xanh, vệ sinh học đường, công trình cấp thoát nước và môi trường sư phạm.; Kinh phí dành cho hoạt động giảng dạy, giáo dục.

e. Xây dựng môi trường giáo dục thống nhất.

f. Cải tiến quản lý nhà trường

- Xây dựng kế hoạch, kiểm tra nội bộ, thông tin.
- Quản lý giáo viên, nhân viên.
- Quản lý hành chính, tài chính, tài sản của trường.
- Thực hiện chế độ chính sách của Nhà nước đối với cán bộ, giáo viên, nhân viên, học sinh và thực hiện quy chế dân chủ trong hoạt động của nhà trường.
- Công tác tham mưu. Xã hội hoá giáo dục.
- Quản lý và tổ chức giáo dục học sinh.

g. Nhiệm vụ khác

3. Một số chỉ tiêu thi đua (các chỉ tiêu chính)

C. Chương trình công tác

Chương trình công tác hàng tháng được xác định trên cơ sở những mục tiêu, nhiệm vụ và các biện pháp đã xác định ở trên và kế hoạch chỉ đạo của cấp trên trong tháng đó cũng như tình hình thực tế của nhà trường. Hình thức trình bày chương trình công tác có thể như sau:

Tháng	Trọng tâm	Các công việc chính	Bộ phận thực hiện	Bộ phận chuẩn bị điều kiện	Bộ phận kiểm tra	Ghi chú (điều chỉnh)
9	- Ổn định - Xây dựng kế hoạch	1. 2....				
10						

Phương án 2

Các căn cứ xây dựng kế hoạch và bối cảnh năm học.

A. Đặc điểm tình hình nhà trường

B. Mục tiêu kế hoạch năm học

1. Mục tiêu chung

2. Mục tiêu cụ thể (trong mỗi mục tiêu cụ thể chỉ trình bày phần yêu cầu (chỉ tiêu))

a. Thực hiện phổ cập giáo dục trong cộng đồng dân cư; phát triển số lượng; duy trì sĩ số, chống lưu, bỏ học

b. Bảo đảm chất lượng của quá trình giảng dạy-giáo dục; thực hiện mục tiêu kế hoạch đào tạo của nhà trường

- Hoạt động và chất lượng giáo dục đạo đức cho học sinh.
- Hoạt động và chất lượng giảng dạy, học tập các môn văn hoá
- Hoạt động và chất lượng các hoạt động giáo dục khác.

c. Xây dựng tập thể sư phạm vững mạnh

- d. Xây dựng cơ sở vật chất - kỹ thuật
- e. Xây dựng môi trường giáo dục thống nhất
- f. Cải tiến quản lý nhà trường
- g. Mục tiêu khác
- h. Các chỉ tiêu chung và chỉ tiêu thi đua

C. Các biện pháp chủ yếu

- Nhóm các biện pháp chuyên môn.
 - + Tổ chức công tác bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ.
 - + Tổ chức đăng ký giờ dạy tốt.
 - + Làm đồ dùng dạy học.
 - + Viết sáng kiến, kinh nghiệm.
 - + Tổ chức sinh hoạt chuyên đề.
- Nhóm các biện pháp động viên, kích thích.
 - + Động viên, khuyến khích về tinh thần.
 - + Thương bằng tiền hoặc hiện vật.
 - + Tổ chức thi đua “hai tốt”.
 - + Tổ chức các hội thi.
- Nhóm các biện pháp tổ chức - hành chính.
 - + Xây dựng nền nếp dạy, học và công tác (quy định chức năng nhiệm vụ; xây dựng quy chế làm việc, quy trình hoá, lượng hoá và định mức hoá các công việc ...).
 - + Xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá.
 - + Xây dựng chế độ kiểm tra.
- Nhóm các biện pháp cải tiến quản lý.
 - + Kế hoạch, kiểm tra nội bộ, thông tin.
 - + Quản lý giáo viên, nhân viên.
 - + Quản lý hành chính, tài chính, tài sản của trường.
 - + Thực hiện chế độ chính sách của Nhà nước đối với cán bộ, giáo viên, nhân viên, học sinh và thực hiện quy chế dân chủ trong hoạt động của nhà trường.
 - + Công tác tham mưu. Xã hội hoá giáo dục.
 - + Quản lý và tổ chức giáo dục học sinh

D. Chương trình công tác

Tháng	Nội dung công tác	Người chịu trách nhiệm
9		
10		

Phương án 3:

Các căn cứ xây dựng kế hoạch và bối cảnh năm học.

A. Tình hình nhà trường đầu năm học

B. Nhiệm vụ và các chỉ tiêu của năm học

- Phương hướng phấn đấu chung: những chuyển biến, kết quả cần đạt, những danh hiệu thi đua cần phấn đấu.

- Các yêu cầu và chỉ tiêu cụ thể:

+ Chỉ tiêu phát triển số lượng.

+ Chỉ tiêu đảm bảo chất lượng: giáo dục đạo đức, dạy và học các bộ môn văn hoá, các mặt giáo dục khác.

C. Nội dung hoạt động và những biện pháp chính

- Hoạt động dạy học trên lớp và ngoài giờ lên lớp

- Xây dựng đội ngũ

- Xây dựng môi trường giáo dục

- Xây dựng các điều kiện vật chất-kỹ thuật

- Công tác kiểm tra

- Cải tiến tổ chức quản lý

- Các hoạt động khác

D. Chương trình hoạt động trong năm học



1- Các căn cứ để xây dựng kế hoạch năm học?

2- So sánh ba phương án trình bày bản kế hoạch năm học?

3- Hãy chọn một số chỉ tiêu cơ bản sau đó tính toán cho năm học sắp tới trên cơ sở các phương pháp tính toán chỉ tiêu kế hoạch đã trình bày.

4. Tiến độ và các bước xây dựng kế hoạch

4.1. Tiến độ xây dựng và giao chỉ tiêu phát triển và chỉ tiêu điều kiện

Ngành giáo dục có đặc điểm là triển khai thực hiện kế hoạch hằng năm theo năm học (chậm hơn các ngành khác 9 tháng). Để vừa bảo đảm quyền tự chủ của cơ sở, của địa phương, vừa giúp nhà nước nắm được mức độ, quy mô phát triển của ngành, từ đó có căn cứ để cân đối cho ngành, tiến độ xây dựng và giao kế hoạch hằng năm như sau:

- Vòng 1: Dự báo những chỉ tiêu chính nhằm giúp cho các cấp quản lý của ngành và nhà nước biết được quy mô, mức độ phát triển của các ngành học, cấp học. Tiến độ vòng này phải bảo đảm tiến độ chung của nhà nước. Cụ thể là:

+ Tháng 4: Trên cơ sở số hướng dẫn của huyện, các trường dự kiến chỉ tiêu cho năm học sau (ví dụ tháng 4/2006 các trường dự báo các chỉ tiêu cho năm học 2007-2008).

+ Tháng 5: Phòng giáo dục huyện giúp Ủy ban nhân dân huyện tổng hợp các chỉ tiêu dự kiến của các trường trong huyện rồi gửi lên Sở giáo dục.

+ Tháng 6: Sở giáo dục giúp Ủy ban nhân dân tỉnh tổng hợp các chỉ tiêu dự kiến do các huyện và các trường trực thuộc gửi rồi báo cáo về Bộ.

+ Tháng 7: Bộ tổng hợp các chỉ tiêu dự kiến của các Sở và các trường trực thuộc gửi lên Chính phủ.

...

- Vòng 2: Tháng 1,2,3.

Trên cơ sở tình hình thực hiện kế hoạch năm học trước, rà lại các chỉ tiêu dự kiến, xem xét lại khả năng cân đối các điều kiện của kế hoạch, duyệt và ra quyết định giao chỉ tiêu kế hoạch năm và hướng dẫn dự kiến kế hoạch năm sau. Cụ thể là:

+ Tháng 1: Bộ tổ chức hội nghị kế hoạch. Bộ giao chỉ tiêu kế hoạch năm và số hướng dẫn của kế hoạch năm sau cho Sở và các trường trực thuộc. Năm nào trùng với đầu kì kế hoạch 5 năm thì ngoài kế hoạch năm còn giao thêm các số của kế hoạch 5 năm.

+ Tháng 2: Sở tổ chức hội nghị kế hoạch. Sở giao chỉ tiêu kế hoạch năm và số hướng dẫn của kế hoạch năm sau cho huyện và các trường trực thuộc.

+ Tháng 3: Huyện tổ chức hội nghị kế hoạch. Huyện giao chỉ tiêu kế hoạch năm và số hướng dẫn của kế hoạch năm sau cho các xã và các trường.

4.2. Các bước xây dựng kế hoạch năm học

- Chuẩn bị: xác định thủ tục xây dựng kế hoạch; thành lập nhóm xây dựng kế hoạch; thu thập, xử lý và phân tích thông tin (về năm học cũ, về đối tượng giáo dục mới, về các văn bản chỉ thị ...) phục vụ cho việc xây dựng kế hoạch; phân tích, đánh giá thực trạng nhà trường (điểm mạnh, điểm yếu, nguồn lực); phân tích môi trường để biết các cơ hội cần tận dụng và các nguy cơ, thách thức cần khắc phục; dự báo chiều hướng phát triển của những chỉ tiêu kế hoạch ...

- Soạn thảo kế hoạch: xây dựng hệ thống mục tiêu, chỉ tiêu cần đạt được; xây dựng các điều kiện cần thiết cho kế hoạch; dự thảo các phương án kế hoạch.

- Thông qua dự thảo kế hoạch.

+ Trước chi bộ.

+ Thảo luận ở các đơn vị; lấy ý kiến của các lực lượng giáo dục.

+ Tổ chức hội nghị cán bộ-giáo viên-công nhân viên.

- Hoàn chỉnh và ban hành kế hoạch, báo cáo cấp trên.

5. Tổ chức thực hiện kế hoạch năm học

“Đặt ra kế hoạch thật tốt, thật sát là rất cần, như đó chỉ là bước đầu. Kế hoạch mười phần thì biện pháp cụ thể phải hai mươi phần, chỉ đạo thực hiện sát sao phải ba mươi phần. Có như thế mới chắc chắn hoàn thành tốt kế hoạch” (Hồ Chí Minh, Tuyển tập, tập II, NXB Sự thật, Hà Nội, 1980, tr. 194).

Nội dung tổ chức thực hiện kế hoạch gồm:

- Tiếp nhận các nguồn lực: biên chế giáo viên mới; cơ sở vật chất-kỹ thuật được đầu tư thêm; kinh phí ...

- Phổ biến, giải thích để mọi thành viên kể cả các lực lượng giáo dục hiểu rõ nội dung kế hoạch. Giao nhiệm vụ cho từng đơn vị.

- Cụ thể hoá kế hoạch năm học của nhà trường bằng việc xây dựng kế hoạch một số hoạt động chính, xây dựng các chương trình, đề án thực hiện kế hoạch. Triển khai hoạt động theo chủ đề, chủ điểm theo quy định.

- Hướng dẫn các đơn vị, cá nhân xây dựng kế hoạch. Tổ chức duyệt kế hoạch các đơn vị, hướng dẫn duyệt kế hoạch các cá nhân.

- Cụ thể hoá kế hoạch năm học của trường bằng các kế hoạch tháng, tuần. Tổ chức họp hội đồng hàng tháng để đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch trong tháng, thống nhất kế hoạch tháng sau.

- Tiến hành chỉ đạo điểm, lấy kinh nghiệm chỉ đạo diện.

- Kết hợp với các đoàn thể phát động các phong trào thi đua, khuyến khích tính chủ động sáng tạo của từng đơn vị, từng thành viên trong trường. Sửa đổi, bổ sung các định mức, đòn bẩy kích thích việc thực hiện kế hoạch.

- Tạo điều kiện đầy đủ, thuận lợi để các đơn vị và các cá nhân thực hiện kế hoạch của mình (thời gian, nâng cao trình độ chuyên môn, đời sống ...).

- Bố trí, sắp xếp các đơn vị và các cá nhân; quy định chức năng, quyền hạn và biên chế cho các đơn vị, quy chế làm việc trong trường; phân công, phân nhiệm đến từng người về từng mặt hoạt động; xác xây dựng mối quan hệ trường-đơn vị, giữa các đơn vị; thiết lập cơ chế thỉnh thị-báo cáo, cơ chế giám sát, trọng tài, can thiệp...

- Thường xuyên giám sát tiến trình công việc, kịp thời uốn nắn những sai lệch. Thường xuyên rút kinh nghiệm định kỳ (hàng tháng) và sau khi hoàn thành một công tác nào đó.

- Tích cực tham mưu với cấp uỷ và chính quyền địa phương, với các cơ quan quản lý cấp trên và kết hợp chặt chẽ với các lực lượng ngoài nhà trường nhằm huy động các nguồn lực.

- Sơ kết, tổng kết tình hình thực hiện kế hoạch học kỳ, năm. Đánh giá đúng những việc đã làm được và chưa làm được. Động viên kịp thời các cá nhân và tập thể.



- Có nơi xây dựng kế hoạch năm học chậm 2-3 tháng mà mọi việc trong trường vẫn “bình thường”. Vì vậy không nhất thiết phải có kế hoạch năm học?



Tóm tắt

▪ Một trong những nhiệm vụ của hiệu trưởng trường phổ thông là xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch.

▪ Kế hoạch trường học là kế hoạch giáo dục. Tính chất giáo dục của kế hoạch thể

hiện ở sự cụ thể hoá đường lối và quan điểm giáo dục của Đảng, ở sự vận dụng khoa học giáo dục, khoa học quản lý để xác định các mục tiêu, nhiệm vụ và biện pháp của kế hoạch.

▪ Số lượng kế hoạch trong trường học phụ thuộc vào nhu cầu quản lý của người hiệu trưởng và yêu cầu quản lý của cấp trên cũng như nhu cầu của cấp dưới.

▪ Nội dung kế hoạch năm học phụ thuộc vào các mục tiêu của nhà trường trong năm học đó và các nhiệm vụ để thực hiện các mục tiêu đó. Để xác định nội dung kế hoạch năm học cần căn cứ vào bản chất, nhiệm vụ, các nguyên tắc, phương pháp xây dựng kế hoạch.

▪ Có thể thay đổi tiến độ cũng như các bước xây dựng kế hoạch năm học nhưng nó phải đảm bảo thực hiện các nguyên tắc xây dựng kế hoạch.



1. Phân tích ưu nhược điểm của tiến độ xây dựng kế hoạch và các bước xây dựng kế hoạch năm học đã trình bày ở trên. Trên cơ sở đó hãy đề xuất một tiến độ xây dựng kế hoạch và các bước xây dựng kế hoạch năm học phù hợp với tình hình thực tế của địa phương.

2. Sử dụng kiến thức đã học, hãy phân tích nội dung và các bước xây dựng kế hoạch năm học nơi trường Anh/Chị đang công tác.

3. Hãy phân tích để xây dựng nội dung kế hoạch thực hiện một quá trình nào đó trong trường học.



1- “Câu hỏi đặt ra cho nhà xây dựng kế hoạch dài hạn không phải là chúng ta nên làm gì trong tương lai mà là chúng ta phải làm gì hôm nay để chuẩn bị cho một tương lai không chắc chắn?”

2- Những sự hạn chế và những lý do thất bại khi xây dựng kế hoạch?

Chuẩn bị của học viên trước khi học chuyên đề này:

Mỗi Anh/Chị chuẩn bị một bản kế hoạch năm học mới nhất của trường mình để phục vụ cho việc học tập.



Tài liệu học viên cần đọc thêm

1. Hà Sĩ Hồ, Lê Tuấn – Những bài giảng về quản lý trường học – Tập 3 – NXB Giáo dục, 1987.

2. Đặng Bá Lãm, Phạm Thành Nghị – Chính sách và kế hoạch trong quản lý Giáo dục – NXB Giáo dục 1999.

3. Harold Koontz, Cyril O’donnel, Heinz Weihrich - Những vấn đề cốt yếu của quản lý (các chương 4, 5, 6, 7, 8) - NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà nội 1998.