

# **BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

## **CHƯƠNG TRÌNH**

### **BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG PHỔ THÔNG THEO HÌNH THỨC LIÊN KẾT VIỆT NAM – SINGAPORE**

**(Ban hành kèm theo Quyết định số 3502/QĐ-BGDĐT  
ngày 14 tháng 5 năm 2009 của Bộ Giáo dục và Đào tạo)**

**HÀ NỘI, 5/2009**

## MỤC LỤC

<b>Nội dung</b>	<b>Trang</b>
Mở đầu	4
Tổng quan về chương trình	6
Chương trình chi tiết	10
Đổi mới lãnh đạo và quản lý trường phổ thông	10
Lãnh đạo và quản lý sự thay đổi trường phổ thông	15
Văn hóa nhà trường	20
Lập kế hoạch chiến lược trường phổ thông ,	25
Phát triển đội ngũ nhà trường phổ thông	29
Huy động nguồn lực phát triển trường phổ thông	35
Phát triển giáo dục toàn diện học sinh phổ thông	41

## MỞ ĐẦU

Công tác bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục (CBQLGD), đặc biệt là giáo dục phổ thông đã được sự quan tâm chỉ đạo thường xuyên của Đảng, Chính phủ, ngành Giáo dục và Đào tạo cũng như của các tỉnh trong cả nước từ đầu những năm 1990. Năm 1997, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ban hành Quyết định 3481/QĐ-BGD&ĐT ngày 20/11/1997 về chương trình bồi dưỡng CBQLGD, trong đó có khung chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý các trường tiểu học, trung học cơ sở và trung học phổ thông. Trên cơ sở quyết định 3481/QĐ-BGD&ĐT, các cơ sở bồi dưỡng CBQLGD đã thực hiện bồi dưỡng hàng chục ngàn CBQLGD các cấp và đã có những đóng góp đáng kết vào công tác quản lý giáo dục của đất nước.

Các cơ sở bồi dưỡng CBQLGD trong đó có Học viện Quản lý giáo dục đã thường xuyên cập nhật và bổ sung vào chương trình bồi dưỡng các nội dung mới về đường lối, chính sách giáo dục, các chuyên đề nâng cao năng lực quản lý chuyên môn, quản lý nhân sự, quản lý tài chính và công tác giáo dục toàn diện học sinh. Tuy nhiên, chương trình theo QĐ 3481/QĐ-BGD&ĐT đã được thực hiện trên 10 năm, diễn ra trong thời kỳ có nhiều sự thay đổi to lớn, giáo dục thế giới đang bị tác động mạnh mẽ bởi toàn cầu hoá, sự phát triển của kinh tế tri thức và xã hội thông tin, đã không thể đáp ứng được nhu cầu học tập đa dạng cho CBQLGD. Bên cạnh đó, giáo dục nước ta còn chịu tác động sâu sắc bởi sự chuyển đổi từ cơ chế tập trung quan liêu bao cấp sang cơ chế thị trường định hướng XHCN. Trong bối cảnh đó, chương trình và công tác bồi dưỡng CBQLGD cần có những đổi mới mạnh mẽ hơn để đáp ứng các yêu cầu phát triển giáo dục và đào tạo nước nhà.

Trong bối cảnh kinh tế - xã hội trong nước và quốc tế có nhiều biến động, giáo dục Việt Nam đang đối diện với nhiều cơ hội và thách thức. Toàn cầu hoá, nền kinh tế tri thức và cách mạng khoa học công nghệ có những tác động lớn làm thay đổi vai trò của người hiệu trưởng nhà trường. Vai trò của người hiệu trưởng đã có xu hướng chuyển từ nhà quản lý thụ động sang một nhà lãnh đạo và quản lý năng động, thích ứng với mọi sự thay đổi và đòi hỏi ngày càng cao của xã hội.

Quan điểm xuyên suốt của Đảng và Nhà nước ta là khẳng định vai trò quyết định và tầm quan trọng đặc biệt của đội ngũ Nhà giáo và CBQL trong việc điều hành hệ thống giáo dục đang ngày càng mở rộng và phát triển. Ngày 15 tháng 6 năm 2004, Ban Bí thư TW Đảng ban hành Chỉ thị 40-CT/TW về xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và CBQLGD. Ngày 11 tháng 01 năm 2005 Thủ tướng Chính phủ đã có Quyết định số 09/2005/QĐ-TTg về việc phê duyệt Đề án “Xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục giai đoạn 2005-2010”.

Ban cán sự Đảng Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ban hành Nghị quyết số 08/NQ-BCSD ngày 04/4/2007 về việc phát triển ngành sư phạm và các trường sư phạm giai

đoạn 2007 đến 2015 xác định nhiệm vụ (e) với nội dung: “Triển khai thực hiện đề án đào tạo và bồi dưỡng CBQLGD các cấp, trong đó ưu tiên bồi dưỡng tất cả 35.000 Hiệu trưởng các cấp, bậc học”.

Bộ trưởng Bộ GD&ĐT đã có Chỉ thị số 39/2007/CT-BGDĐT ngày 31/7/2007 về nhiệm vụ trọng tâm của GDMN, PT, GDTX, GDCN và các trường, khoa sư phạm trong năm học 2007-2008. Trong Chỉ thị có Nhiệm vụ 4 về xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ Nhà giáo & CBQLGD đã nêu rõ: “Triển khai đào tạo bồi dưỡng các hiệu trưởng trường phổ thông theo chương trình mới của Bộ GD&ĐT để đến năm 2010, tất cả các hiệu trưởng đều phải qua đào tạo bồi dưỡng về quản lý”.

Theo sự chỉ đạo của Lãnh đạo Bộ Giáo dục và Đào tạo, Học viện Quản lý giáo dục Việt Nam đã hợp tác với Học viện Giáo dục Singapore để đào tạo đội ngũ giảng viên nguồn và xây dựng Chương trình bồi dưỡng hiệu trưởng trường phổ thông theo hình thức liên kết Việt Nam - Singapore.

Mục tiêu của chương trình nhằm trang bị cho hiệu trưởng trường phổ thông Việt Nam về *đổi mới tư duy lãnh đạo và quản lý các lĩnh vực hoạt động chủ yếu của nhà trường* trong môi trường có nhiều thay đổi, đổi mới cách suy nghĩ và hành động để trở thành người hiệu trưởng biết phát huy và sử dụng những giá trị của mình và nhà trường cho sự phát triển, nhằm đào tạo học sinh trở thành những chủ nhân mới của đất nước biết thực hiện khát vọng đổi mới, vươn lên “sánh vai với các cường quốc năm châu” như Bác Hồ kính yêu hằng mong muốn.

Chương trình được sự hỗ trợ và tài trợ của Bộ Giáo dục và Đào tạo Việt Nam, Bộ giáo dục Singapore, dự án SREM, dự án Phát triển giáo viên THPT và TCCN và Quỹ Temasek Singapore (tài trợ chính). Đồng thời, các trường đại học, các Sở GD&ĐT cũng tham gia đóng góp một phần chi phí đi lại, ăn ở trong nước cho các học viên.

## **TỔNG QUAN VỀ CHƯƠNG TRÌNH BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG PHỔ THÔNG THEO HÌNH THỨC LIÊN KẾT VIỆT NAM – SINGAPORE**

### **1. Định hướng thiết kế chương trình**

Trên cơ sở Nghị quyết 08/NQ-BCSD của Ban Cán sự Đảng Bộ Giáo dục và Đào tạo và Chỉ thị số 39/2007/CT-BGDĐT, chương trình được thiết kế theo các nguyên tắc định hướng sau:

- Tập trung giải quyết những vấn đề cấp bách nhất về lãnh đạo và quản lý trường học cho Hiệu trưởng các trường phổ thông nước ta nhằm tạo động lực thay đổi phát triển nhà trường;
- Hiệu trưởng phải được bồi dưỡng những nội dung dựa trên nhu cầu thực tế của các địa phương (xem xét nhu cầu cụ thể từng cấp học của các địa phương);
- Học hỏi những kiến thức, kỹ năng, phương pháp, bài học và kinh nghiệm thực tiễn trong chương trình bồi dưỡng của Học viên Giáo dục Singapore, lựa chọn áp dụng có chọn lọc vào thực tiễn giáo dục Việt nam.
- Sau quá trình thực hiện bồi dưỡng tập huấn, cần thực tiếp tục thực hiện công tác tư vấn giám sát hỗ trợ các Hiệu trưởng đổi mới lãnh đạo và quản lý ở các trường học

### **2. Mục tiêu của chương trình**

#### ***2.1 Mục tiêu chung***

Phát triển năng lực của Hiệu trưởng trường phổ thông Việt Nam về ***lãnh đạo và quản lý nhà trường trong môi trường có nhiều thay đổi***, đổi mới cách suy nghĩ và hành động để trở thành người hiệu trưởng biết gắn tâm nhìn với hành động, phát huy những giá trị nhà trường và bản thân cho sự phát triển nhà trường, đào tạo học sinh trở thành những công dân có phẩm chất và năng lực thực hiện đổi mới, phát triển đất nước trong thế kỷ 21.

#### ***2.2 Mục tiêu cụ thể***

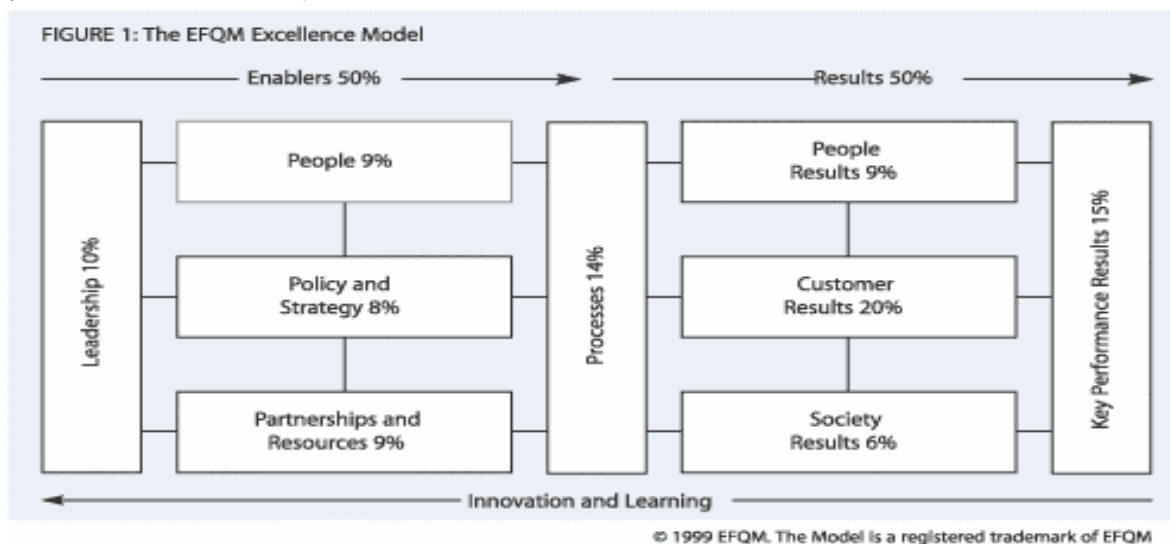
- Tăng cường năng lực cho hiệu trưởng trường phổ thông Việt Nam về đổi mới tư duy lãnh đạo và quản lý, gắn tâm nhìn với hành động trong các lĩnh vực hoạt động chủ yếu của nhà trường như phát triển đội ngũ, lập kế hoạch chiến lược, văn hoá nhà trường, huy động nguồn lực và phát triển toàn diện học sinh.
- Tăng cường năng lực tư vấn/giám sát việc thực hiện đổi mới lãnh đạo trường học cho cán bộ làm công tác quản lý giáo dục tại các Sở GD & ĐT và các phòng giáo dục.
- Tăng cường năng lực giảng dạy về lãnh đạo và quản lý trường học cho các giảng viên nguồn cấp quốc gia và cấp tỉnh

### 3. Tiếp cận xây dựng chương trình

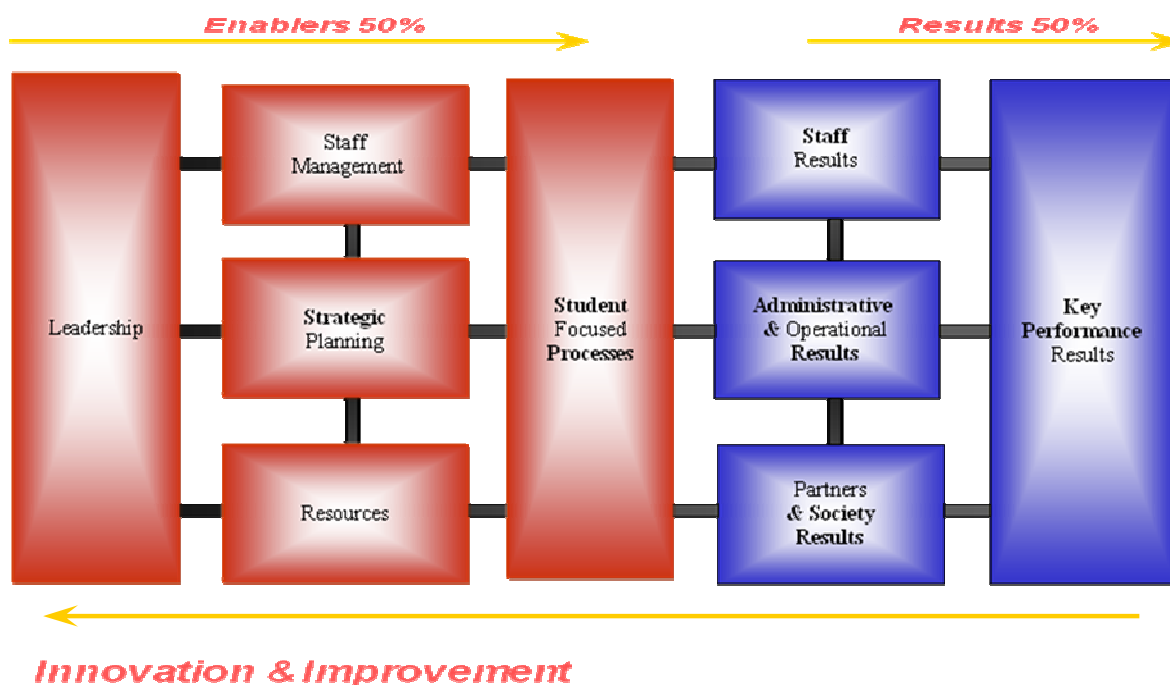
Chương trình được xây dựng dựa trên tiếp cận mô hình quản lý ưu việt được phát triển từ đầu năm 2000 ở châu Âu (EFQM), và mô hình trường học ưu việt (SEM) và chương trình đào tạo các nhà lãnh đạo giáo dục quốc tế của Singapore. Đây cũng sẽ là cơ sở để thiết kế khung giám sát đánh giá theo kết quả.

Mô hình quản lý ưu việt EFQM của châu Âu: [European Foundation for Quality Management](http://www.efqm.org)

(EFQM Excellence Model)



Mô hình quản lý trường học ưu việt SEM của Singapore:

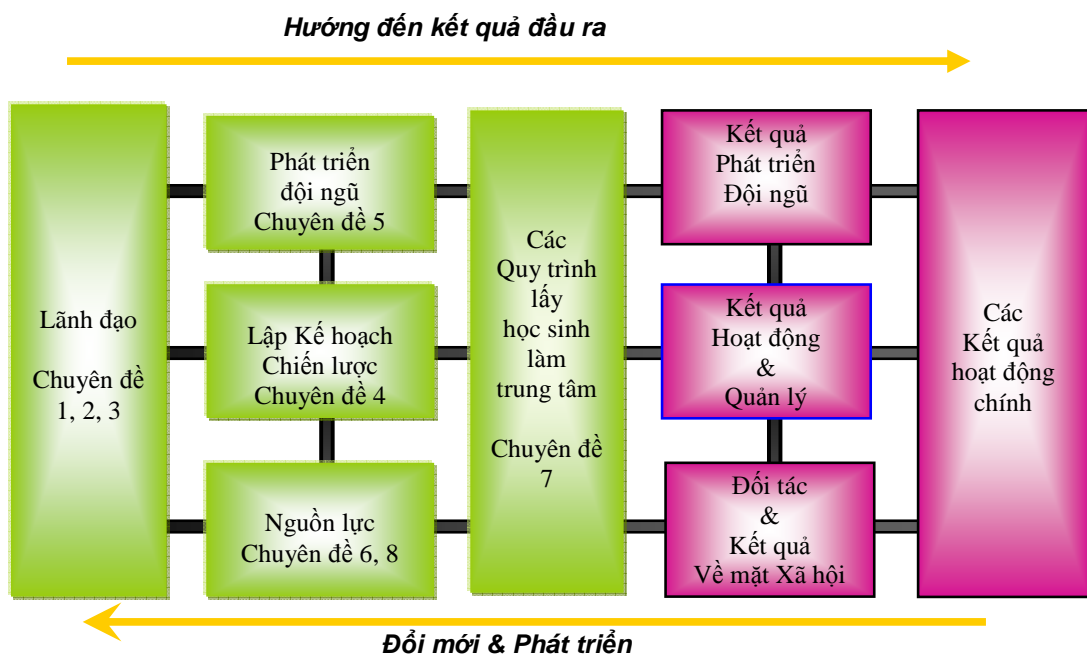


- Các giảng viên nguồn Việt Nam được tập huấn tại Singapore một chương trình 02 tuần với các chuyên đề như sau:
- Lãnh đạo mang tính chuyển đổi

- Phát triển tổ chức và lãnh đạo sự thay đổi
- Lãnh đạo công tác giảng dạy
- Khuyến khích, động viên tích cực dạy và học
- Văn hoá nhà trường
- Hỗ trợ, tư vấn nghề nghiệp
- Nghiên cứu thực tế tại một số trường phổ thông
- Thăm, nghiên cứu các cơ sở giáo dục
- Tìm hiểu văn hoá Singapore

Chương trình tập huấn tại Singapore được xây dựng dựa trên tiếp cận mô hình trường học ưu việt và chương trình đào tạo các nhà lãnh đạo giáo dục quốc tế của Singapore. Thực chất đây là mô hình xuất phát từ châu Âu và Bắc Mỹ được Singapore nghiên cứu tiếp thu và bổ sung. Đây cũng sẽ là cơ sở để thiết kế khung giám sát đánh giá theo kết quả.

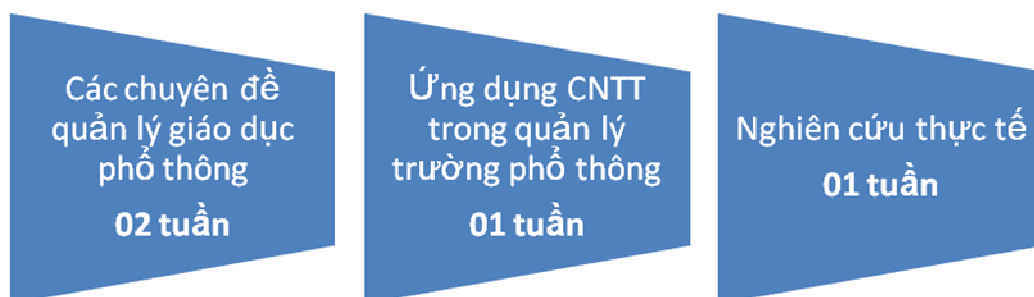
Trên cơ sở chọn lựa các mô hình quản lý giáo dục của các nước phát triển, vận dụng vào điều kiện cụ thể của Việt Nam và các quốc gia đang phát triển, các giảng viên Việt Nam đã chọn lựa mô hình quản lý giáo dục chất lượng như sau:



Theo khung này, chương trình bồi dưỡng hiệu trưởng bao gồm 5 cụm vấn đề và 8 chuyên đề :

1. Đổi mới lãnh đạo và quản lý trường phổ thông.
2. Lãnh đạo và quản lý sự thay đổi trường phổ thông
3. Văn hóa nhà trường

4. Lập kế hoạch chiến lược trường phổ thông
5. Lãnh đạo phát triển đội ngũ
6. Huy động nguồn lực phát triển trường phổ thông
7. Phát triển giáo dục toàn diện học sinh phổ thông.
8. Ứng dụng CNTT trong quản lý trường phổ thông
9. Nghiên cứu thực tế



#### 4. Mô tả chương trình

**4.1. Đổi mới lãnh đạo và quản lý trường phổ thông** là chuyên đề nhằm giới thiệu với học viên: lý do phải đổi mới lãnh đạo và quản lý trường phổ thông; những định hướng chiến lược, các quan điểm chỉ đạo về phát triển giáo dục và lựa chọn mô hình quản lý trường phổ thông; vai trò lãnh đạo, quản lý và những nội dung cơ bản cần thay đổi trong lãnh đạo và quản lý trường phổ thông trong giai đoạn hiện nay.

**4.2. Lãnh đạo và quản lý sự thay đổi trường phổ thông** là một tiến trình nhằm xây dựng cầu nối giữa tầm nhìn và hành động. Các nhà lãnh đạo thường cố gắng thực hiện sự thay đổi mà chưa chú ý nhiều đến chiến lược của sự thay đổi. Trong nhiều tình huống, mọi người không sẵn sàng đón nhận sự thay đổi, thay vì đó, họ thường có thái độ phản kháng. Chuyên đề sẽ giúp người học nắm được cách thức và hướng giải quyết những khó khăn gặp phải trong quá trình thực hiện sự thay đổi.

**4.3. Văn hoá nhà trường** đề cập đến khái niệm, đặc trưng của văn hoá nhà trường nhằm giúp hiệu trưởng trường phổ thông định hình thành công các giá trị văn hoá cốt lõi, từ đó phát huy tiềm năng nguồn, xây dựng trường học thân thiện, học sinh tích cực.

**4.4. Lập kế hoạch chiến lược trường phổ thông** trình bày cách xác định khung chiến lược của nhà trường để định hướng các chương trình hành động (như phát triển đội ngũ, huy động nguồn lực và các chương trình hướng tới phát triển toàn diện HS...) trong điều kiện tăng cường vai trò tự chủ, tự chịu trách nhiệm của nhà trường.

**4.5. Phát triển đội ngũ trong nhà trường phổ thông** được xây dựng trên cơ sở các chuyên đề của khóa học tại Singapore, kết hợp với thực tiễn nhà trường phổ thông Việt Nam trong đổi mới giáo dục phổ thông hiện nay cũng như trong tương lai. Nội dung của chuyên đề đề cập đến việc xác định vai trò của đội ngũ trong sự phát triển nhà trường,



vai trò lãnh đạo và quản lý của hiệu trưởng trường phổ thông trong việc phát triển đội ngũ và một số nội dung cơ bản trong lãnh đạo phát triển đội ngũ. Trong đó tập trung vào các vấn đề: xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ; hỗ trợ giáo viên phát triển chuyên môn và nhân cách; thu hút giáo viên có chất lượng về trường, tạo động lực làm việc cho đội ngũ và đánh giá đội ngũ.

**4.6. Huy động nguồn lực phát triển trường phổ thông** nhằm cung cấp cho người học kiến thức về nguồn lực, vai trò của hiệu trưởng trong việc huy động nguồn lực, các kinh nghiệm huy động nguồn lực. Từ đó giới thiệu cho học viên kỹ năng xây dựng kế hoạch huy động tối đa các nguồn lực phát triển trường phổ thông.

**4.7. Xuất phát từ bối cảnh, thực tiễn quản lý giáo dục ở Singapore và Việt Nam, *Lãnh đạo và quản lý phát triển giáo dục toàn diện học sinh phổ thông*** có nội dung đề cập tới những vấn đề: Quan niệm về lãnh đạo và quản lý phát triển giáo dục toàn diện học sinh phổ thông trong nhà trường thân thiện, học sinh tích cực; lãnh đạo và quản lý hoạt động dạy học; lãnh đạo và quản lý hoạt động giáo dục; hình thành và phát triển năng lực lãnh đạo cho học sinh.

**4.8. Nghiên cứu thực tế** bao gồm các chương trình tham quan, học tập thực tiễn lãnh đạo và quản lý giáo dục trong nước và nước ngoài.

Trong mỗi chuyên đề bao gồm: thời lượng, mô tả chuyên đề; mục tiêu, nội dung, kế hoạch giảng dạy và tài liệu tham khảo.

Các hiệu trưởng, phó hiệu trưởng trường phổ thông (đối tượng người học chương trình này) là các CBQL phần lớn đã qua bồi dưỡng về quản lý, đã được hỗ trợ phát triển kỹ năng quản lý ở các khoá bồi dưỡng khác do đó chương trình chủ yếu tập trung vào trang bị cho hiệu trưởng trường phổ thông Việt Nam về đổi mới tư duy lãnh đạo, quản lý các lĩnh vực hoạt động chủ yếu của nhà trường trong môi trường có nhiều thay đổi (nền kinh tế thị trường theo định hướng XHCN, quá trình toàn cầu hóa, tiến trình hội nhập quốc tế,...) của Việt Nam.

Nội dung và phương pháp thực hiện chương trình phù hợp với thực tiễn và các tình huống quản lý của Việt Nam và của từng địa phương.

## **5. Tổ chức thực hiện**

Quá trình xây dựng và triển khai thực hiện chương trình gồm các bước sau:

- Đào tạo giảng viên nguồn cấp quốc gia, là các giảng viên đến từ các trường đại học. Trong năm 2008, đã đào tạo được 150 giảng viên nguồn cấp quốc gia đến từ các trường đại học đại diện các vùng miền của cả nước.

- Giảng viên nguồn cấp tỉnh: là các cán bộ lãnh đạo cấp sở giáo dục, phòng giáo dục, hiệu trưởng trường phổ thông và các giảng viên từ các trường cao đẳng. Theo kế hoạch, năm 2008 đã đào tạo 5 giảng viên nguồn cấp tỉnh cho mỗi tỉnh. Tổng số giảng viên nguồn cấp tỉnh là 330 người.

- Giảng viên nguồn cấp quốc gia và cấp tỉnh có trách nhiệm tham gia thiết kế, góp ý, điều chỉnh chương trình, tài liệu và phương thức tổ chức bồi dưỡng phù hợp với thực tiễn Việt Nam và điều kiện thực tế của địa phương.

- Giảng viên nguồn cấp tỉnh và giảng viên nguồn cấp quốc gia có nhiệm vụ trực tiếp bồi dưỡng hiệu trưởng phổ thông với sự hỗ trợ, tư vấn, giám sát của giảng viên nguồn cấp quốc gia, các chuyên gia của Học viện Giáo dục Singapore và Học viện QLGD Việt Nam .

- Thực hiện tiếp tục các khoá đào tạo tư vấn giám sát cấp tỉnh để hỗ trợ quá trình bồi dưỡng hiệu trưởng, thiết kế khung giám sát đánh giá dựa trên kết quả, hỗ trợ công tác quản lý của hiệu trưởng về sau.

# **ĐỔI MỚI LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG**

## **(School Leadership and Management Innovation)**

**THỜI LƯỢNG: 10 tiết (4 tiết lý thuyết, 6 tiết thực hành)**

### **MÔ TẢ CHUYÊN ĐỀ**

Đổi mới lãnh đạo và quản lý trường phổ thông là chuyên đề nhằm giới thiệu với học viên:

- Lý do phải đổi mới lãnh đạo và quản lý trường phổ thông;
- Những định hướng chiến lược, các quan điểm chỉ đạo về phát triển giáo dục và lựa chọn mô hình quản lý trường phổ thông;
- Vai trò lãnh đạo, quản lý và những nội dung cơ bản cần thay đổi trong lãnh đạo và quản lý trường phổ thông trước bối cảnh toàn cầu hoá và hội nhập.

### **MỤC TIÊU**

Sau khi học xong chuyên đề học viên sẽ:

- Giải thích được tính tất yếu và sự cấp thiết phải đổi mới lãnh đạo, quản lý giáo dục nói chung và giáo dục phổ thông nói riêng trong bối cảnh kinh tế – xã hội toàn cầu hiện nay;
- Đề xuất được những lĩnh vực cần tạo ra sự thay đổi trong lãnh đạo và quản lý tại cơ sở đang công tác;
- Có niềm tin và quyết tâm đổi mới lãnh đạo và quản lý các hoạt động giáo dục trong trường phổ thông.

### **NỘI DUNG**

1 Sự cấp thiết phải đổi mới lãnh đạo và quản lý trường phổ thông trong bối cảnh toàn cầu hoá và hội nhập

(The necessity for school leadership and management innovation)

1.1 Sự cấp thiết phải đổi mới lãnh đạo và quản lý trường phổ thông nhìn nhận trên phương diện lý luận giáo dục và quản lý giáo dục

1.1.1 Mối quan hệ giữa phát triển giáo dục với phát triển KT-XH

1.1.2 Các chức năng của nhà trường phổ thông đối với sự phát triển KT-XH

1.2 Sự cấp thiết phải đổi mới lãnh đạo và quản lý trường phổ thông nhìn nhận trên phương diện thực tiễn phát triển giáo dục toàn cầu

1.2.1 Kinh tế tri thức, sự phát triển KH&CN, xu thế hội nhập và cơ chế thị trường là đặc trưng chủ yếu của thời đại

1.2.2 Những cơ hội và thách thức đối với phát triển KT-XH và phát triển giáo dục toàn cầu

- 1.2.3 Xu hướng đổi mới và phát triển giáo dục toàn cầu
- 1.2.4 Khái quát về thực trạng giáo dục Việt Nam
- 2 Định hướng chiến lược phát triển giáo dục Việt Nam đến năm 2020  
(Directions for Vietnam education by 2020)
  - 2.1 Quan điểm chỉ đạo
  - 2.2 Mục tiêu phát triển giáo dục
    - 2.2.1 Mục tiêu tổng thể phát triển giáo dục đến năm 2020
    - 2.2.2 Các mục tiêu cụ thể về phát triển giáo dục
    - 2.2.3 Mục tiêu phát triển giáo dục phổ thông
  - 2.3 Các giải pháp phát triển giáo dục
    - 2.3.1 Giải pháp đổi mới quản lý giáo dục
    - 2.3.2 Giải pháp xây dựng đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục
    - 2.3.3 Nhóm giải pháp về chương trình và tài liệu giáo dục
    - 2.3.4 Giải pháp về đổi mới PPDH, kiểm tra đánh giá kết quả học tập
    - 2.3.5 Giải pháp về kiểm định và đánh giá các cơ sở giáo dục
    - 2.3.6 Giải pháp xã hội hóa giáo dục
    - 2.3.7 Giải pháp tăng cường cơ sở vật chất cho giáo dục
    - 2.3.8 Giải pháp gắn đào tạo với nhu cầu xã hội
    - 2.3.9 Nhóm giải pháp hỗ trợ đối với các vùng miền và người học
- 3 Hiệu trưởng trường phổ thông: người lãnh đạo và quản lý nhà trường  
(School principal: the school manager and leader)
  - 3.1 Nhìn nhận từ các quan điểm và mô hình mới về quản lý nhà trường
    - 3.1.1 Lựa chọn mô hình quản lý
      - 1) So sánh hai quan điểm về quản lý nhà trường
      - 2) So sánh hai mô hình quản lý nhà trường
      - 3) Nhận định về quan điểm và mô hình quản lý mới
    - 3.1.2 Xây dựng mô hình trường học thân thiện và học sinh tích cực
  - 3.2 Nhìn nhận từ căn cứ pháp lý và chính sách phát triển KT-XH và phát triển giáo dục
  - 3.3 Các vai trò lãnh đạo và quản lý của người hiệu trưởng trường phổ thông
- 4 Những vấn đề then chốt trong đổi mới lãnh đạo và quản lý nhà trường phổ thông  
(Key issues in school leadership and management innovation)
  - 4.1 Lãnh đạo và quản lý sự thay đổi trường phổ thông
  - 4.2 Lập kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường phổ thông
  - 4.3 Phát triển đội ngũ nhà trường phổ thông
  - 4.4 Xây dựng và phát triển văn hoá nhà trường phổ thông
  - 4.5 Huy động nguồn lực giáo dục
  - 4.6 Phát triển giáo dục toàn diện học sinh

## KẾ HOẠCH GIẢNG DẠY

Các nội dung	Thời gian	Hoạt động	Phương tiện dạy học
1. Sự cấp thiết phải đổi mới quản lý nhà trường phổ thông trong bối cảnh hiện nay	4 tiết	Thuyết trình, công não, làm việc nhóm Giới thiệu các số liệu thống kê sự thay đổi trên thế giới hiện nay Xem phim “Sự phát triển và ứng dụng KH&CN ngày nay !”	Máy chiếu, Projecter. Micro, Bàn có thể di chuyển được, Giấy A0 và bút viết.
2. Định hướng chiến lược phát triển giáo dục đến 2020	2 tiết	Thuyết trình, làm việc nhóm (thảo luận về thực trạng và giải pháp phát triển giáo dục phổ thông), xem phim và “Suy ngẫm về quá khứ và hiện tại !”	Máy chiếu, Projecter. Micro, Bàn có thể di chuyển được, Giấy A0 và bút viết.
3. Hiệu trưởng - người lãnh đạo và quản lý nhà trường phổ thông	2 tiết	Làm việc nhóm: thảo luận về các vai trò của hiệu trưởng. Xem phim “Người Hiệu trưởng trước yêu cầu đổi mới nhà trường”.	Máy chiếu, Projecter. Micro, Bàn có thể di chuyển được, Giấy A0 và bút viết;
4. Những vấn đề then chốt trong đổi mới lãnh đạo và quản lý trường phổ thông	1 tiết	Thuyết trình, làm việc cá nhân đề xuất các lĩnh vực phải đổi mới trong trường và thảo luận nhóm chia sẻ kinh nghiệm, góp ý	Máy chiếu, Projecter. Micro, Bàn có thể di chuyển được, Giấy A0 và bút viết;

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam: *Luật Giáo dục (2005)*
2. Chính phủ Nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam: *Nghị định 43/2006/NĐ-CP* (ngày 25/4/2006 quy định quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập).
3. Bộ Giáo dục và Đào tạo: *Dự thảo Chiến lược phát triển giáo dục đến 2020.*

4. Học viện Quản lý giáo dục (Nhóm biên soạn chuẩn hiệu trưởng trường THPT và THCS, 2008): *Chuẩn hiệu trưởng trường trung học phổ thông*.
5. Đặng Quốc Bảo, *Nhà trường - một góc nhìn từ truyền thống đến hiện đại và việc đào tạo, bồi dưỡng người hiệu trưởng nhà trường thời đại mới* (Hội thảo “Giải pháp bồi dưỡng Hiệu trưởng và cán bộ quản lý trường phổ thông, Học viện Quản lý giáo dục, 2008).
6. Phạm Đỗ Nhật Tiến, *Bài toán Hiệu trưởng trong đổi mới quản lý trường phổ thông* (Hội thảo “Giải pháp bồi dưỡng Hiệu trưởng và cán bộ quản lý trường phổ thông” của Học viện Quản lý giáo dục, 2008).
7. National Institute Education (NIE): *Singapore’s School Excellence Model*.
8. Training course for national trainers on developing and delivering school on the cooperation of Vietnam and Singapore 2008, Supported by Temasek Foundation (Singapore) and SREM (MOET – Vietnam): Supported by Temasek Foundation (Singapore) and SREM (MOET – Vietnam).

# **LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI TRƯỜNG PHỔ THÔNG**

## **(Leading and Managing School Change )**

**THỜI LƯỢNG: 10 tiết (3,5 tiết LT và 6,5 tiết thảo luận, thực hành, tự đánh giá)**

### **MÔ TẢ CHUYÊN ĐỀ**

Lãnh đạo và quản lý sự thay đổi là một tiến trình nhằm xây dựng cầu nối giữa tầm nhìn và hành động. Các nhà lãnh đạo thường cố gắng thực hiện sự thay đổi mà chưa chú ý nhiều đến chiến lược của sự thay đổi. Trong nhiều tình huống, mọi người không sẵn sàng đón nhận sự thay đổi, thay vì đó, họ thường có thái độ phản kháng. Chuyên đề sẽ giúp người học nắm được cách thức và hướng giải quyết những khó khăn gặp phải trong quá trình thực hiện sự thay đổi.

### **MỤC TIÊU**

Sau khi học xong chuyên đề học viên sẽ:

- Nhận biết và lý giải được tính cần thiết của sự thay đổi, lãnh đạo và quản lý sự thay đổi trường phổ thông trong bối cảnh trong nước và quốc tế có nhiều sự thay đổi..
- Vận dụng được những kiến thức cơ bản về lãnh đạo và quản lý sự thay đổi vào việc đề xuất các giải pháp đổi mới trên cơ sở thực tiễn trường phổ thông nơi mình đang công tác.
- Có được niềm tin và quyết tâm thay đổi để phát triển nhà trường phổ thông trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập.

### **NỘI DUNG**

#### **1 Lãnh đạo và quản lý sự thay đổi**

**(Leading and managing change)**

##### **1.1 Thay đổi là gì?**

1.1.1 Thay đổi (Change)

1.1.2 Thay đổi bao gồm cả sự biến đổi về số lượng, chất lượng và cơ cấu

1.1.3 Thay đổi được hiểu ở các mức độ khác nhau

1.1.4 Thay đổi một cách bị động

1.1.5 Chủ động thay đổi

##### **1.2 Sự cần thiết phải lãnh đạo và quản lý sự thay đổi ở trường phổ thông**

1.2.1 Yêu cầu thay đổi

1.2.2 Mong muốn thay đổi

1.2.3 Đón nhận sự thay đổi

1.2.4 Phản kháng sự thay đổi

1.2.5 Nguyên nhân của sự thay đổi trường học

- 1.3 Lãnh đạo và quản lý sự thay đổi ở trường phổ thông
  - 1.3.1 Thay đổi từ bên trong
  - 1.3.2 Thay đổi từ bên ngoài
  - 1.3.3 Phân loại sự thay đổi
  - 1.3.4 Lãnh đạo và Quản lý - Một số đặc tính phân biệt nhà lãnh đạo và nhà quản lý
- 1.4 Những mục tiêu của sự thay đổi
- 1.5 Bảy bước thay đổi
- 1.6 Một số thay đổi cơ bản về thay đổi để phát triển nhà trường phổ thông
- 2 Hoạch định sự thay đổi trường phổ thông  
(School changes planning)
  - 2.1 Dự báo sự thay đổi
  - 2.2 Xác định các mục tiêu thay đổi
  - 2.3 Xác định nhu cầu thay đổi
  - 2.4 Xác định kế hoạch thay đổi
- 3 Tổ chức thực hiện sự thay đổi trường phổ thông  
(School change implementation)
  - 3.1 Các bước thực hiện
  - 3.2 Lựa chọn, sử dụng cán bộ phù hợp thực hiện sự thay đổi
  - 3.3 Phân công trách nhiệm
- 4 Kiểm tra đánh giá việc thực hiện kế hoạch thay đổi  
(Supervising and assessing the implementation of changes)
- 5 Củng cố sự thay đổi  
(Change consolidation)
  - 5.1. Kiểm định và đánh giá kết quả thay đổi
  - 5.2. Sáu nhân tố cần xem xét khi lựa chọn cách tiếp cận việc đánh giá chất lượng và năng lực thay đổi của các trường

## KẾ HOẠCH GIẢNG DẠY

Nội dung	Thời gian	Hoạt động	Phương tiện
1. Tìm hiểu về sự thay đổi	15 phút	- Xem video “từ cảm nhận đến thay đổi” và thảo luận	Máy tính, máy chiếu, bảng dính, giấy A0, bút dạ.
2. Xây dựng khái niệm “Thay đổi”	20 phút	- Công não - Phát vấn - Giáo viên chốt lại thế nào là “Thay đổi” và các loại hình thay đổi	



<b>Nội dung</b>	<b>Thời gian</b>	<b>Hoạt động</b>	<b>Phương tiện</b>
3. Lãnh đạo và quản lý sự thay đổi là gì Phân biệt Lãnh đạo và Quản lý	30 phút	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Học viên thảo luận</li> <li>- Giảng viên đưa ra các ví dụ tình huống</li> <li>- Giảng viên chốt lại một số ý chính</li> </ul>	Máy tính, máy chiếu, băng dính, giấy A0, bút dạ.
<b>Nghỉ giải lao 30 phút</b>			
4. Tìm hiểu về sự thay đổi trong nhà trường phổ thông - Các nguyên nhân của sự thay đổi trong nhà trường - Thực tế tại các trường phổ thông Việt Nam	45 phút	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giảng viên thuyết trình</li> <li>- Làm việc cá nhân</li> <li>- Làm việc theo nhóm nhỏ</li> <li>- Làm việc theo nhóm lớn</li> <li>- Giáo viên hướng dẫn trao đổi</li> <li>- Các nhóm học viên thực hiện và đại diện báo cáo</li> <li>- Tổng hợp ý kiến chung của cả lớp</li> <li>- Giáo viên tổng kết và kết luận về những thay đổi trong nhà trường phổ thông</li> <li>- Giảng viên thuyết trình</li> </ul>	Máy tính, máy chiếu đa năng, băng dính, giấy A0, bút dạ,
5. Những vấn đề ưu tiên trong lãnh đạo và quản lý sự thay đổi	20 phút	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thảo luận</li> <li>- Giảng viên chốt lại vấn đề</li> </ul>	
6. Phương pháp lựa chọn vấn đề ưu tiên (SWOT)	20 phút	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giảng viên giới thiệu qua về phương pháp SWOT</li> <li>- Học viên làm việc theo nhóm, dựa trên phân tích SWOT để xác định vấn đề ưu tiên trong lãnh đạo và quản lý sự thay đổi tại một trường cụ thể</li> </ul>	Máy tính, máy chiếu đa năng, băng dính, giấy A0, bút dạ
<b>HẾT BUỔI 1</b>			

<b>Nội dung</b>	<b>Thời gian</b>	<b>Hoạt động</b>	<b>Phương tiện</b>
7. Hiệu trưởng làm gì để quản lý sự thay đổi - Vai trò của người Hiệu trưởng trong lãnh đạo và quản lý sự thay đổi - Những yếu tố ảnh hưởng đến thành công của việc thay đổi - Chiến lược lãnh đạo và quản lý sự thay đổi.	120 phút	- Giảng viên thuyết trình - Công não - Thảo luận - Xem các đoạn phim ngắn - Trò chơi - Làm việc cá nhân viết đề xuất các giải pháp đổi mới trên cơ sở thực tiễn trường phổ thông đang công tác, chia sẻ ý kiến theo nhóm, mỗi nhóm cử 1 người báo cáo để cả lớp tham khảo	Máy tính, máy chiếu đa năng, bảng dính, giấy A0, bút dạ
8. Tổng kết, nhận xét và tự đánh giá	45 phút	- Thảo luận mở giữa giảng viên và học viên - Giảng viên chốt lại những nội dung cốt lõi của chuyên đề	Máy tính, máy chiếu đa năng

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Ban khoa giáo trung ương (2002): Giáo dục và đào tạo trong thời kỳ đổi mới. NXB Chính trị quốc gia
2. Cy Charney (2007): Nhà quản lý tức thì. NXB Tri thức.
3. Cải cách giáo dục cho thế kỉ XXI (2006). NXB Giáo dục.
4. Chân dung những nhà cải cách giáo dục tiêu biểu trên thế giới (2005), NXB Thế giới, HN.
5. R. Heller (2006): Quản lý sự thay đổi. NXB Tổng hợp TP. HCM.
6. Bùi Minh Hiền-Vũ Ngọc Hải-Đặng Quốc Bảo (2006): Quản lý giáo dục. NXB GD
7. Khoa học giáo dục - đi tìm diện mạo mới (2006). NXB Trẻ.
8. Quản lý sự thay đổi và chuyên tiếp (2006), NXB Tổng hợp TP.HCM
9. Trần Kiểm (2004): Khoa học quản lý giáo dục. NXB Giáo dục.
10. Viên Chấn Quốc (Bùi Minh Hiền dịch-2001): Luận về cải cách giáo dục. NXB GD
11. Viện nghiên cứu phát triển giáo dục (2002): Chiến lược phát triển giáo dục trong thế kỷ XXI. NXB Chính trị quốc gia
12. A.Bruce và K. Langdon (2005): Quản lý dự án. NXB Tổng hợp TP.HCM
13. NIE (Singapore) (2008): Leaders In Education Programme International

# VĂN HÓA NHÀ TRƯỜNG

## (School Culture)

**THỜI LƯỢNG:** 10 tiết (8 tiết lý thuyết, 2 tiết thực hành)

### MÔ TẢ CHUYÊN ĐỀ

Chuyên đề này đề cập đến khái niệm, đặc trưng của văn hoá nhà trường nhằm giúp hiệu trưởng trường phổ thông định hình thành công các giá trị văn hoá cốt lõi, từ đó phát huy tiềm năng nguồn lực, xây dựng trường học thân thiện, học sinh tích cực.

### MỤC TIÊU

Sau khi học xong chuyên đề học viên sẽ:

- Giải thích được tầm quan trọng của văn hoá nhà trường, vai trò lãnh đạo của Hiệu trưởng trong việc phát triển văn hoá nhà trường.
- Phân tích được nội hàm khái niệm và những đặc trưng của văn hoá nhà trường.
- Xác định được các giá trị cốt lõi và cách thức lãnh đạo phát triển văn hoá nhà trường.
- Có thái độ tích cực, quyết tâm lãnh đạo phát triển văn hoá nhà trường.

### NỘI DUNG

#### 1 Khái niệm văn hoá nhà trường

(The concept of school culture)

1.1 Văn hoá là gì?

1.2 Văn hoá tổ chức

1.3 Văn hoá nhà trường

#### 2 Tầm quan trọng của việc phát triển văn hoá nhà trường

(The importance of the school culture development)

2.1 Ý nghĩa của việc phát triển văn hoá nhà trường

2.2 Ảnh hưởng của văn hoá nhà trường đến giáo viên

2.3 Ảnh hưởng của văn hoá nhà trường đến học sinh

#### 3 Vai trò của hiệu trưởng trong lãnh đạo phát triển văn hoá nhà trường

(The role of principal in leading the school culture development)

3.1 Ảnh hưởng của hiệu trưởng đến văn hoá nhà trường

3.2 Hiệu trưởng nuôi dưỡng văn hoá trường học bằng cách nào

#### 4 Định hình hệ thống các giá trị cốt lõi để phát triển văn hoá nhà trường

(Shaping the core value system in school culture development)

4.1 Xem xét các giá trị đặc trưng của nhà trường

- 4.2 Định hình hệ thống các giá trị cốt lõi
- 5 Cách thức phát triển văn hoá nhà trường  
(How to develop school culture)
- 5.1 Những đặc điểm của một nhà trường thành công (9 đặc điểm)
- 5.2 Chia sẻ kinh nghiệm xây dựng các mối quan hệ ứng xử có văn hoá trong nhà trường
- 5.3 Cách thức phát triển văn hoá nhà trường

### KẾ HOẠCH BÀI GIẢNG

Nội dung	Thời gian	Hoạt động	Phương tiện
I. Mở đầu	20 phút	- Xem video (về ứng xử thiếu văn hoá trong nhà trường) và thảo luận	Máy chiếu, loa, máy tính, giấy 30 Ao và bút dạ 2 màu mỗi màu 6 chiếc
Giới thiệu nội dung bài giảng	5 phút	- Giảng viên thuyết trình	
1. Khái niệm Văn hóa	10 phút	- Làm việc cá nhân, đọc tài liệu và chọn khái niệm phù hợp nhất - Giảng viên kết luận	
2. Văn hóa tổ chức 3. Văn hóa nhà trường	35 phút	- Giảng viên thuyết trình Làm việc nhóm (5 người) chọn khái niệm, đặc điểm, trả lời câu hỏi “Theo các anh (chị) thì làm thế nào định hình thành công VHNT hoặc xây dựng trường học thân thiện, học sinh tích cực” - Các nhóm trình bày kết quả Giảng viên kết luận	
II. Tầm quan trọng của việc phát triển VHNT 1. Ý nghĩa của việc phát triển VHNT	50 phút	- So sánh hình ảnh (hai vườn), phân tích, liên tưởng - Làm việc nhóm (5 người) rút ra bài học - Các nhóm trình bày - Giáo viên kết luận thông qua trình chiếu slide	
Nghỉ giải lao	20 phút		
2. Ảnh hưởng của văn hoá nhà trường đến giáo viên, cán bộ nhân viên và học sinh	40 phút	- Làm việc nhóm (5 người) đưa ra ý kiến của học viên - Các nhóm trình bày - Giảng viên chốt ý kiến, phân tích	

		hình ảnh - Đọc một số mẫu chuyện và rút ra bài học
Nghỉ trưa		
III. Vai trò lãnh đạo phát triển văn hóa nhà trường của hiệu trưởng	45 phút	- Thuyết trình, đặt câu hỏi, phân tích hình ảnh - Học viên thảo luận, làm việc nhóm (5 người)
IV. Định hình hệ thống các giá trị cốt lõi để phát triển văn hoá nhà trường	45 phút	- Hoạt động theo 7 bước trong bài giảng - Giảng viên góp ý kiến và tổng kết
Nghỉ giải lao		
V. Chia sẻ cách thức phát triển văn hoá nhà trường	45 phút	- Hoạt động nhóm, phân tích hình ảnh, câu truyện - Cá nhân viết đề xuất các biện pháp nhằm phát triển văn hóa nhà trường nơi đang công tác, chọn 2 đề xuất điền hình báo cáo trước lớp, thảo luận chia sẻ kinh nghiệm - Giảng viên tổng kết theo slide đã chuẩn bị
VI. Tổng kết bài học, đánh giá đạt mục tiêu bài giảng	30 phút	- Tổng kết những nội dung chính - Phân tích 2 bức tranh - Khẳng định vai trò của Hiệu trưởng quyết định văn hoá nhà trường

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Mullen, Carol A. (2007). Curriculum Leadership Development: A Guide for Aspiring School Leaders. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
2. Ch. 7. Nurturing School Culture and Collaborative Curriculum as Campus Leader. Sergiovanni, Thomas J. (2006).
3. The Principalsip: A Reflective Practice Perspective. 5th Edition. Boston: Pearson.
4. Yukl, G. (2006). Leadership in Organizations. 6<sup>th</sup> Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
5. Rick Allen. Building School Culture in an Age of Accountability. Building School Culture, November 2003 | Volume 45 | Number 7.

6. Kent D. Peterson and Terrence E. Deal. How Leaders Influence the Culture of Schools, 2006
7. Yenming Zhang NIE Nanyang. Shaping School culture. Technological University Objectives, 2008
8. Kỷ yếu Hội thảo Văn hoá học đường, Đại học Sư phạm Hà Nội, 2007.

# **LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC TRƯỜNG PHỔ THÔNG**

## **(Strategic Planning)**

**THỜI LƯỢNG: 15 tiết (5 tiết lý thuyết, 10 tiết thực hành)**

### **MÔ TẢ CHUYÊN ĐỀ**

Chuyên đề này trình bày cách xác định khung chiến lược của nhà trường để định hướng các chương trình hành động (như phát triển đội ngũ, huy động nguồn lực và các chương trình hướng tới phát triển toàn diện học sinh...) trong điều kiện tăng cường vai trò tự chủ, tự chịu trách nhiệm của nhà trường.

### **MỤC TIÊU**

Sau khi học chuyên đề này, học viên sẽ:

- Hiểu và trình bày được các khái niệm: kế hoạch chiến lược (KHCL), sứ mạng, tầm nhìn, giá trị, mục tiêu chiến lược, các giải pháp chiến lược.
- Lập được kế hoạch chiến lược trong trường phổ thông theo đúng cấu trúc và quy trình đã học đồng thời đánh giá được một bản kế hoạch chiến lược trường phổ thông.
- Tin tưởng và ý thức được tầm quan trọng và ý nghĩa của việc lập kế hoạch chiến lược đối với sự phát triển trường phổ thông.

### **NỘI DUNG**

#### **1 Khái niệm**

(Concepts)

##### **1.1 Khái niệm kế hoạch chiến lược**

1.1.1 Kế hoạch chiến lược (KHCL) và Lập kế hoạch chiến lược:

1.1.2 So sánh lập kế hoạch chiến lược với các kiểu lập kế hoạch khác

##### **1.2 Một số khái niệm liên quan**

1.2.1 Sứ mạng

1.2.2 Giá trị

1.2.3 Tầm nhìn

1.2.4 Mục tiêu (mục tiêu chung, mục tiêu cụ thể)

1.2.5 Giải pháp chiến lược

#### **2 Vai trò của lập kế hoạch chiến lược trường phổ thông**

(The role of strategic planning)

2.1 Vị trí, tầm quan trọng của lập kế hoạch chiến lược trường phổ thông

2.2 Vai trò của hiệu trưởng trong xây dựng kế hoạch chiến lược trường phổ thông

#### **3 Cấu trúc, quy trình xây dựng kế hoạch chiến lược trường phổ thông**

(Structure, process of school strategic planning)

- 3.1 Cấu trúc bản kế hoạch chiến lược trường phổ thông
  - 3.1.1 Cấu trúc chung
  - 3.1.2 Giới thiệu kế hoạch chiến lược của một trường phổ thông
- 3.2 Quy trình lập kế hoạch chiến lược trường phổ thông
  - 3.2.1 Phân tích môi trường (sử dụng SWOT)
  - 3.2.2 Xây dựng định hướng chiến lược (Tuyên bố sứ mạng, giá trị, tầm nhìn)
  - 3.2.3 Xác định mục tiêu chiến lược
  - 3.2.4 Xác định các giải pháp/chương trình hành động chiến lược
  - 3.2.5 Đề xuất tổ chức thực hiện và giám sát, đánh giá kế hoạch chiến lược
  - 3.2.6 Viết/hoàn thiện văn bản, phê chuẩn kế hoạch chiến lược

## KẾ HOẠCH GIẢNG DẠY

Nội dung	Thời gian (Tiết)	Hoạt động	Phương tiện
1. Khái niệm	2	Trò chơi: Vượt ra khỏi khuôn mẫu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bảng trắng</li> <li>- Bút da, bút màu</li> <li>- Máy chiếu,</li> <li>- Máy tính có ổ CD, có loa để xem phim</li> <li>- Giấy A0, A4</li> </ul>
		Công não: Khái niệm kế hoạch chiến lược và các khái niệm liên quan	
		Bài tập nhóm 2 người: so sánh kế hoạch chiến lược với các loại kế hoạch khác	
		Kết luận: Giảng viên nêu khái niệm kế hoạch chiến lược và những đặc điểm chủ yếu của kế hoạch chiến lược	
2. Vai trò của lập kế hoạch chiến lược trường phổ thông	2	Xem phim: Vai trò lãnh đạo trong tình huống sống còn của tổ chức	
		Thảo luận về vai trò của kế hoạch chiến lược và hiệu trưởng	
		Kết luận: Vai trò kế hoạch chiến lược và vai trò của hiệu trưởng trong xây dựng kế hoạch chiến lược	
3. Cấu trúc, quy trình xây dựng kế hoạch chiến lược	1	Đọc tài liệu: Giới thiệu kế hoạch chiến lược của một trường phổ thông (có tính chất minh họa)	



trường phổ thông		Giảng viên giới thiệu mẫu văn bản kế hoạch chiến lược trường phổ thông	
		Bài tập nhóm 2 người: so sánh bản kế hoạch chiến lược của 1 trường phổ thông minh họa và mẫu văn bản kế hoạch chiến lược	
	1	GV giới thiệu quy trình lập kế hoạch chiến lược trường phổ thông và một số công cụ liên quan (SWOT)	
	1	Thực hành bài tập nhóm 6 người: Phân tích môi trường (Sử dụng SWOT)	
	3	Thực hành bài tập nhóm 6 người: Xây dựng định hướng chiến lược (Tuyên bố sứ mạng, giá trị, tầm nhìn )	
	3	Thực hành bài tập nhóm 6 người: Xác định mục tiêu chiến lược Xác định các giải pháp/chương trình hành động chiến lược	
	2	Báo cáo tổng hợp kết quả thực hành (các nhóm), thảo luận, góp ý Tổng kết, nhắc lại những nội dung cần ghi nhớ trong bài	
<b>Cộng</b>	<b>15</b>		

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Dự án CIDA-ACIE- NIED - Lập kế hoạch chiến lược – lý thuyết thực hành – Hà Nội, 2000
2. *TS James Stepehen Frideres* – Khái quát về các mô đun lập kế hoạch chiến lược - *Đại học Calgary, Canada*
3. Kế hoạch chiến lược trườn THPT Nhân Chính – Hà Nội

# **PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÀ TRƯỜNG PHỔ THÔNG**

## **(School's Staff Development)**

**THỜI LƯỢNG:** 10 tiết (4 tiết lý thuyết, 6 tiết thực hành)

### **MÔ TẢ CHUYÊN ĐỀ**

Chuyên đề “Phát triển đội ngũ trong nhà trường phổ thông” được xây dựng trên cơ sở các chuyên đề của khóa học tại Singapore và kết hợp với thực tiễn nhà trường phổ thông Việt Nam trong đổi mới giáo dục phổ thông hiện nay cũng như trong tương lai.

Nội dung của chuyên đề đề cập đến việc xác định vai trò của đội ngũ trong sự phát triển nhà trường, vai trò lãnh đạo và quản lý của hiệu trưởng trường phổ thông trong việc phát triển đội ngũ và một số nội dung cơ bản trong lãnh đạo phát triển đội ngũ. Trong đó tập trung vào các vấn đề: xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ; hỗ trợ giáo viên phát triển chuyên môn và nhân cách; thu hút giáo viên có chất lượng về trường, tạo động lực làm việc cho đội ngũ và đánh giá đội ngũ.

### **MỤC TIÊU**

Sau khi học xong chuyên đề người học sẽ:

- Xác định được vai trò của đội ngũ đối với sự nghiệp phát triển nhà trường và vai trò của hiệu trưởng trong việc phát triển đội ngũ của nhà trường. Nhận biết được một số nội dung cơ bản về phát triển đội ngũ đáp ứng yêu cầu giáo dục hiện nay và trong tương lai, trong đó trọng tâm là vấn đề phát triển chuyên môn cho đội ngũ giáo viên và tạo động lực cho cán bộ viên chức. Có được một số ý tưởng mới trong lãnh đạo phát triển đội ngũ đáp ứng yêu cầu của giáo dục phổ thông Việt Nam hiện nay.
- Đề xuất được một số ý tưởng, biện pháp lãnh đạo và quản lý phát triển đội ngũ trong nhà trường có hiệu quả. Biết tạo động lực làm việc cho cán bộ viên chức bằng hình thức phù hợp. Biết cách hỗ trợ giáo viên phát triển chuyên môn và nhân cách.
- Mong muốn, tích cực trong đổi mới lãnh đạo và thực hiện các hoạt động phát triển đội ngũ của nhà trường.

### **NỘI DUNG CHUYÊN ĐỀ**

1 Vai trò của đội ngũ đối với sự phát triển trường phổ thông và vai trò của hiệu trưởng trong việc phát triển đội ngũ

(The role of staff in the school development and the role of principal in staff development)

1.1 Vai trò của đội ngũ đối với sự phát triển nhà trường

1.2 Vai trò của hiệu trưởng trong việc phát triển đội ngũ

2 Những yêu cầu về chất lượng đội ngũ của trường phổ thông hiện nay

(The quality requirements for school staff at present)

2.1 Đối với cán bộ quản lý

2.1.1 Phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp

2.1.2 Năng lực chuyên môn và nghiệp vụ sư phạm

2.1.3 Năng lực lãnh đạo nhà trường

2.1.4 Năng lực quản lý nhà trường

2.2 Đối với giáo viên

2.2.1 Phẩm chất chính trị và đạo đức

2.2.2 Trình độ chuyên môn

2.2.3 Nghiệp vụ sư phạm

2.3 Đối với nhân viên

2.3.1 Phẩm chất chính trị

2.3.2 Trình độ chuyên môn

2.3.3 Nghiệp vụ

3 Lãnh đạo phát triển đội ngũ

(Leading staff development)

3.1 Xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ

3.1.1 Quan điểm về xây dựng phát triển đội ngũ của nhà trường

3.1.2 Quy trình lập kế hoạch phát triển đội ngũ

3.2 Lãnh đạo hỗ trợ giáo viên phát triển chuyên môn và nhân cách

3.2.1 Xây dựng nhà trường thành tổ chức học tập

3.2.2 Lãnh đạo thực hiện các hoạt động bồi dưỡng định kì

3.2.3 Lãnh đạo quá trình tự học, tự bồi dưỡng

3.2.4 Hỗ trợ (Mentoring) chuyên môn và phát triển nhân cách cho giáo viên

3.2.5 Giáo dục đạo đức nghề nghiệp

3.3 Thu hút giáo viên có chất lượng làm việc cho trường

3.3.1 Xây dựng chính sách riêng

3.3.2 Xây dựng môi trường phát triển cá nhân

3.4 Tạo động lực làm việc cho cán bộ viên chức của trường

3.4.1 Động lực làm việc và các yếu tố tạo nên động lực làm việc của cán bộ viên chức trong nhà trường

3.4.2 Tạo động lực làm việc cho đội ngũ giáo viên và nhân viên

## 4 Đánh giá đội ngũ

(Staff evaluation)

### 4.1 Các quan điểm đánh giá

4.1.1 Đánh giá hiệu quả trên cơ sở chuẩn hành vi và năng lực

4.1.2 Đa dạng hoá nguồn thông tin phản hồi (đa dạng hóa lực lượng đánh giá: đánh giá của cộng đồng xã hội, của đồng nghiệp, của phụ huynh, của học sinh...).

4.1.3 Chú trọng mục tiêu phát triển chuyên môn và nhân cách

### 4.2 Các hoạt động đánh giá

4.2.1 Đánh giá hoạt động chuyên môn của giáo viên, nhân viên

4.2.2 Đánh giá sự cống hiến xây dựng nhà trường và thực hiện đổi mới hoạt động chuyên môn

4.2.3 Đánh giá tiềm năng của đội ngũ và khả năng thích ứng với sự phát triển của nhà trường

## KẾ HOẠCH BÀI GIẢNG

Nội dung	Thời lượng	Hoạt động	Phương tiện dạy học
Giới thiệu chuyên đề, làm quen	10'	- Giới thiệu sơ đồ về các chuyên đề trong chương trình để người học xác định vị trí của chuyên đề	- Micro - Máy tính có phần trình chiếu Video
1. Vai trò của đội ngũ đối với sự phát triển nhà trường và vai trò của hiệu trưởng trong việc phát triển đội ngũ 1.1 Vai trò của đội ngũ đối với sự phát triển nhà trường 1.2 Vai trò của hiệu trưởng trong việc phát triển đội ngũ	35'	- Làm việc cá nhân, - Phát biểu, tổng hợp	- Projecter - Máy chiếu đa năng - Giấy A <sub>0</sub> , A <sub>4</sub> , bút da màu, kéo, băng dính...
2. Các yêu cầu về chất lượng đội ngũ của nhà trường hiện nay 2.1. Đối với cán bộ quản lý 2.2. Đối với giáo viên 2.3. Đối với nhân viên	45'	- Công não - Làm việc cá nhân - Thảo luận nhóm	
3. Lãnh đạo phát triển chuyên môn và nhân cách cho giáo viên 3.1. Xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ 3.2. Lãnh đạo hỗ trợ chuyên môn và phát triển nhân cách cho giáo viên 3.3. Thu hút giáo viên có chất lượng về trường 3.4. Tạo động lực cho đội ngũ	270'	- Công não - Làm việc cá nhân - Thảo luận nhóm - Thảo luận nhóm - Thực hành cá nhân viết đề xuất các biện pháp phát triển đội ngũ thảo luận nhóm sau đó các nhóm lựa chọn báo cáo chung cả lớp	
4. Đánh giá đội ngũ 4.1 Các quan điểm đánh giá 4.2 Các hoạt động đánh giá	75'	- Nghiên cứu tình huống về đánh giá giáo viên - Thảo luận nhóm	
Tổng kết chuyên đề	15'		
Tổng thời gian	450'		

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quốc hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam: *Luật Giáo dục (2005)*.
2. Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực, NXB GD, 2001.
3. Phạm Đỗ Nhật Tiến, *Bài toán Hiệu trưởng trong đổi mới quản lý trường phổ thông* (Hội thảo “Giải pháp bồi dưỡng Hiệu trưởng và cán bộ quản lý trường phổ thông” của Học viện Quản lý giáo dục, 2008).
4. Tập bài giảng cho khóa học tại Viện Giáo dục quốc gia Singapore.
5. Tài liệu tập huấn quản lý trường phổ thông của Học viện Quản lý Giáo dục Hà Nội
6. Học viện Quản lý giáo dục (Nhóm biên soạn chuẩn hiệu trưởng trường THPT và THCS, 2008): *Chuẩn hiệu trưởng trường trung học phổ thông*.
7. Đánh giá hiệu quả làm việc. Bộ sách quản trị nguồn nhân lực. NXB Trẻ 2004.
8. National Institute Education (NIE): *Singapore’s School Excellence Model*.
9. Rebecca Tee- Phát triển nghề nghiệp (Managing Your Career)- NXB tổng hợp thành phố HCM, năm 2005.
10. Robert Heller- Động viên nhân viên (Motivating People)- NXB tổng hợp thành phố HCM, năm 2005.
11. Robert Heller- Phân công hiệu quả (How to Delegate)- NXB tổng hợp thành phố HCM, năm 2005.
12. Supported by Temasek Foundation (Singapore) and SREM (MOET – Vietnam): *Training course for national trainers on developing and delivering school on the cooperation of Vietnam and Singapore 2008*.

# **HUY ĐỘNG NGUỒN LỰC PHÁT TRIỂN TRƯỜNG PHỔ THÔNG**

## **(Resource Mobilization)**

**THỜI LƯỢNG:** 10 tiết (4 tiết lý thuyết, 6 tiết thực hành)

### **MÔ TẢ CHUYÊN ĐỀ**

Chuyên đề huy động nguồn lực phát triển trường phổ thông nhằm cung cấp cho người học kiến thức về nguồn lực, vai trò của hiệu trưởng trong việc huy động nguồn lực, các kinh nghiệm huy động nguồn lực. Từ đó giới thiệu cho học viên kỹ năng xây dựng kế hoạch huy động tốt các nguồn lực phát triển trường phổ thông.

### **MỤC TIÊU**

Sau khi học xong chuyên đề học viên sẽ:

- Phát biểu được khái niệm và các nhân tố ảnh hưởng đến nguồn lực
- Nêu được vai trò của hiệu trưởng trong việc huy động nguồn lực
- Xây dựng được quy trình huy động nguồn lực phát triển trường phổ thông
- Mong muốn đổi mới công tác huy động nguồn lực phát triển trường phổ thông

### **NỘI DUNG CHUYÊN ĐỀ**

#### **1 Tổng quan về nguồn lực của trường phổ thông**

(Overview of school resources)

##### **1.1 Khái niệm**

##### **1.2 Nguồn lực của trường phổ thông**

###### **1.2.1 Nguồn nhân lực**

###### **1.2.2 Nguồn lực tài chính**

###### **1.2.3 Nguồn lực vật chất**

###### **1.2.4 Nguồn lực thông tin**

##### **1.3 Một số nhân tố ảnh hưởng đến nguồn lực của trường phổ thông**

###### **1.3.1 Nhân tố bên trong nhà trường**

###### **1.3.2 Nhân tố bên ngoài nhà trường**

###### **1.3.3 Mối quan hệ giữa các nhân tố**

##### **1.4 Nguyên tắc huy động nguồn lực phát triển trường phổ thông**

###### **1.4.1 Tuân thủ pháp luật và thông lệ xã hội**

###### **1.4.2 Tập trung dân chủ**

###### **1.4.3 Kết hợp hài hoà các lợi ích**

###### **1.4.4 Hiệu lực - hiệu quả - tiết kiệm**

###### **1.4.5 Hoàn thiện không ngừng**

##### **1.5 Yêu cầu của công tác huy động nguồn lực phát triển trường phổ thông**

- 1.5.1 Đảm bảo hiệu quả kinh tế
- 1.5.2 Đảm bảo tính khả thi
- 1.5.3 Tạo sự đồng thuận
- 1.5.4 Khai thác các tiềm năng
- 1.6 Quy trình huy động nguồn lực phát triển trường phổ thông
  - 1.6.1 Lập kế hoạch huy động nguồn lực
  - 1.6.2 Tổ chức huy động nguồn lực
  - 1.6.3 Chỉ đạo huy động nguồn lực
  - 1.6.4 Kiểm tra, đánh giá
- 2 Vai trò của hiệu trưởng trong việc huy động nguồn lực phát triển trường phổ thông  
(The role of principal in mobilizing resources for the school development)
  - 2.1 Định hướng chiến lược và quyết định các kế hoạch
    - 2.1.1 Định hướng chiến lược
    - 2.1.2 Quyết định cơ nguồn cấu nhân lực và các nguồn lực khác
  - 2.2 Vai trò trung tâm trong thiết lập, phát triển mối quan hệ với các đối tác cung cấp nguồn lực
    - 2.2.1 Nhà đàm phán
    - 2.2.2 Nhà đầu tư
    - 2.2.3 Hình mẫu
    - 2.2.4 Huấn luyện viên
    - 2.2.5 Tổng kiểm soát
- 3 Thực hành xây dựng quy trình huy động nguồn lực phát triển trường phổ thông  
(Developing the process of resource mobilization in school – practice)
- 4 Kinh nghiệm huy động nguồn lực phát triển trường phổ thông  
(Experiences in mobilizing resources for school development)
  - 4.1 Nhóm các biện pháp huy động nguồn lực từ nội tại
    - 4.1.1 Nâng cao nhận thức về trách nhiệm huy động nguồn lực cho mỗi thành viên của trường phổ thông
    - 4.1.2 Xây dựng chiến lược huy động nguồn lực như một bộ phận của chiến lược phát triển nhà trường
    - 4.1.3 Sử dụng hiệu quả các nguồn lực
    - 4.1.4 Quản lý các nguồn lực công khai minh bạch
    - 4.1.5 Mở rộng hoạt động cho các đoàn thể trong nhà trường
  - 4.2 Nhóm các biện pháp huy động nguồn lực từ bên ngoài
  - 4.3 Những bài học kinh nghiệm
    - 4.3.1 Kinh nghiệm trong nước
    - 4.3.2 Kinh nghiệm nước ngoài (Singapore)



## KẾ HOẠCH GIẢNG DẠY

Nội dung	Thời gian	Hoạt động	Phương tiện
<b>I. Tổng quan về nguồn lực của trường phổ thông</b>			
Mở đầu	20'	- Giới thiệu mục tiêu, kết quả học tập, xem video "cuộc cách mạng CNTT", phát phiếu, nêu yêu cầu điền phiếu	Máy tính, máy chiếu, băng dính, giấy A0, bút dạ.
1. Khái niệm	30'	- Trả lời vào phiếu câu hỏi: + <i>Nguồn lực là gì?</i> + <i>Kể tên các nguồn lực giáo dục?</i> - Học viên viết lên giấy sau đó dán phiếu lên bảng theo nhóm nguồn lực - Giáo viên trao đổi với học viên - Giáo viên tổng kết và kết luận về các nguồn trong nhà trường	
2. Nguồn lực của trường phổ thông			
3. Những nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến nguồn lực của trường phổ thông	40'	- Giảng viên nêu vấn đề, phát vấn trao đổi với học viên "Những nhân tố nào ảnh hưởng đến nguồn lực nhà trường" - Học viên thảo luận qua các vấn đề do giảng viên đặt ra  - GV tổng kết, chiếu slide	Máy tính, máy chiếu, băng dính, giấy A0, bút dạ.
4. Nguyên tắc huy động nguồn lực phát triển trường phổ thông			
5. Yêu cầu của công tác huy động nguồn lực phát triển trường phổ thông			
Nghỉ giải lao 30'			
6. Quy trình huy động nguồn lực phát triển trường phổ thông (mô hình hóa)	30'	- Giảng viên thuyết trình - Học viên làm bài tập - Chiếu phim về Singapore - Thực hành làm cá nhân trên giấy A4 - Trao đổi theo cặp, GV hỗ trợ	Máy tính, máy chiếu
<b>II. Vai trò của hiệu trưởng trong việc huy động nguồn lực phát triển nhà trường phổ thông</b>			

<b>Nội dung</b>	<b>Thời gian</b>	<b>Hoạt động</b>	<b>Phương tiện</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Người đưa ra định hướng chiến lược và quyết định kế hoạch huy động nguồn lực</li> <li>- Người quyết định cơ cấu, nhân lực và các nguồn lực khác cho huy động nguồn lực.</li> <li>- Người giữ vai trò trung tâm trong thiết lập, phát triển mối quan hệ với các đối tác cung cấp nguồn lực</li> <li>- Nhà đàm phán</li> <li>- Nhà đầu tư</li> <li>- Hình mẫu</li> <li>- Huấn luyện viên</li> <li>- Tổng kiểm soát</li> </ul>	40'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chơi trò chơi trí uẩn</li> <li>- Thảo luận ý nghĩa của trò chơi liên quan đến vai trò của hiệu trưởng</li> <li>- Giảng viên cùng học viên tổng kết</li> <li>- GV chiếu slide , thuyết trình</li> </ul>	Máy tính, máy chiếu đa năng, bảng dính, giấy A0, bút dạ,
<i>Tổng kết, trao đổi giảng viên - học viên 10'</i>			
Nghỉ trưa			
<b>III. Thực hành xây dựng quy trình huy động nguồn lực phát triển trường phổ thông</b>			
	45'	Chia lớp thành 4 nhóm Học viên làm việc cá nhân (10') Thảo luận theo nhóm (15') Mỗi nhóm xây dựng 1 báo cáo diễn hình và báo cáo (20')	Máy tính, máy chiếu đa năng, bảng dính, giấy A0, bút dạ
Nghỉ giải lao			
<b>IV. Kinh nghiệm huy động nguồn lực phát triển nhà trường phổ thông</b>			
1. Nhóm các biện pháp huy động nguồn lực từ nội tại bên trong của nhà trường.	45'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giảng viên giới thiệu bản đánh giá việc huy động nguồn lực của Singapore.</li> <li>- Thảo luận "Thực trạng huy động nguồn lực cho nhà trường ở Việt Nam" tập trung tìm các thuận lợi</li> </ul>	Máy tính, máy chiếu đa năng, bảng dính, giấy A0, bút dạ

<b>Nội dung</b>	<b>Thời gian</b>	<b>Hoạt động</b>	<b>Phương tiện</b>
2. Nhóm các biện pháp huy động nguồn lực từ bên ngoài nhà trường.		và khó khăn, các biện pháp đã áp dụng, chia thành các nhóm biện pháp (bên trong, bên ngoài) - Học viên chia sẻ kinh nghiệm giảng viên giới thiệu kinh nghiệm Singapore	
3. Những bài học thành công.		Chiếu video "một số hình ảnh về nhà trường Singapore" do nhóm biên soạn quay tại Singapore.	
Tổng kết, trao đổi giảng viên - học viên (10')			

### **DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Giáo trình Quản trị học, (2008), Trường Đại học Kinh tế quốc dân, NXB Giao thông vận tải, Hà Nội.
2. Giáo trình Kinh tế phát triển, (2002), Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
3. Chiến lược phát triển giáo dục trong thế kỷ XXI kinh nghiệm của các quốc gia, Phạm Minh Hạc, (2002), NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
4. CEO toàn diện, (2008), Mark Thmas, Gary Mills và Peter Fisk, NXB Trẻ, Hà Nội.
5. Quản lý doanh nghiệp các kinh nghiệm kinh điển, (2008), Quang Hưng - Minh Đức, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
6. Quản lý giáo dục, (2006), Bùi Minh Hiền (Chủ biên) - Vũ Ngọc Hải - Đặng Quốc Bảo, (2006), NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.

# **LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ PHÁT TRIỂN GIÁO DỤC TOÀN DIỆN HỌC SINH PHỔ THÔNG**

## **(Leading and Managing Holistic Education Development for School Students)**

**THỜI LƯỢNG:** 10 tiết (3,5 tiết LT, 6,5 tiết thảo luận, thực hành và tự đánh giá)

### **MÔ TẢ CHUYÊN ĐỀ**

Xuất phát từ bối cảnh, thực tiễn quản lý giáo dục ở Singapore và Việt Nam, chuyên đề lãnh đạo và quản lý phát triển giáo dục toàn diện học sinh phổ thông có nội dung đề cập tới những vấn đề: Quan niệm về lãnh đạo và quản lý phát triển giáo dục toàn diện học sinh phổ thông trong nhà trường thân thiện, học sinh tích cực; Lãnh đạo và quản lý hoạt động dạy học; Lãnh đạo và quản lý hoạt động giáo dục; Lãnh đạo và quản lý phát triển năng lực lãnh đạo cho học sinh.

### **MỤC TIÊU**

Sau khi học xong chuyên đề học viên sẽ:

- Phát biểu và giải thích được những vấn đề cơ bản của lãnh đạo và quản lý phát triển giáo dục toàn diện học sinh phổ thông.
- Đề xuất được các biện pháp đổi mới quản lý hoạt động giáo dục nhằm phát triển toàn diện học sinh, hướng tới sự phát triển nhân cách học sinh.
- Hình thành niềm tin và mong muốn vận dụng kiến thức đã học vào công tác lãnh đạo và quản lý phát triển giáo dục toàn diện học sinh tại cơ sở đang công tác.

### **NỘI DUNG**

1. Quan niệm về lãnh đạo và quản lý phát triển giáo dục toàn diện học sinh phổ thông  
(Opinions of leading and managing student holistic development)
  - 1.1. Ở Singapore
  - 1.2. Ở Việt Nam
  - 1.3. Quan niệm về lãnh đạo và quản lý phát triển giáo dục toàn diện học sinh phổ thông
2. Lãnh đạo và quản lý hoạt động dạy học hướng tới học sinh  
(Leading and managing teaching activities)
  - 2.1. Tăng cường nâng cao nhận thức của cán bộ quản lý và giáo viên về hoạt động dạy học
    - 2.1.1. Đổi mới quan niệm về hoạt động dạy học
    - 2.1.2. Xu hướng cơ bản trong đổi mới phương pháp dạy học
  - 2.2. Lãnh đạo và quản lý đổi mới hoạt động dạy học trong trường phổ thông
    - 2.2.1. Các giai đoạn của quá trình đổi mới giáo dục trong trường phổ thông

- 2.2.2. Những biện pháp quản lý các giai đoạn của quá trình đổi mới giáo dục trong trường phổ thông
- 2.3. Tiếp cận vai trò trong lãnh đạo và quản lý hoạt động dạy học
  - 2.3.1. Vai trò tạo lập
  - 2.3.2. Vai trò triển khai
  - 2.3.3. Vai trò đổi mới
  - 2.3.4. Vai trò kết hợp
- 2.4. Lãnh đạo và quản lý đổi mới phương pháp dạy học
  - 2.4.1. Định hướng đổi mới PPDH
  - 2.4.2. “Dạy ít Học nhiều”
  - 2.4.3. Lãnh đạo và quản lý đổi mới phương pháp dạy học
  - 2.4.4. Lãnh đạo và quản lý đổi mới thiết kế bài học theo hướng tích cực
- 2.5. Lãnh đạo và quản lý đổi mới đánh giá kết quả học tập của học sinh
  - 2.5.1. Định hướng của Bộ GD&ĐT
  - 2.5.2. Nội dung công tác đánh giá kết quả học tập của học sinh
  - 2.5.3. Hiệu trưởng lãnh đạo và quản lý đánh giá kết quả học tập của học sinh
- 3. Lãnh đạo và quản lý hoạt động giáo dục  
(Leading and managing educating activities)
  - 3.1. Lãnh đạo và quản lý hoạt động giáo dục đạo đức.
  - 3.2. Lãnh đạo và quản lý hoạt động giáo dục lao động, kỹ thuật tổng hợp, hướng nghiệp.
  - 3.3. Lãnh đạo và quản lý hoạt động giáo dục thể chất.
  - 3.4. Lãnh đạo và quản lý hoạt động giáo dục thẩm mỹ.
  - 3.5. Lãnh đạo và quản lý hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp trong trường phổ thông
    - 3.5.1. Lãnh đạo và quản lý hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp ở trường phổ thông
    - 3.5.2. Hiệu trưởng lãnh đạo và quản lý giáo dục kỹ năng sống cho học sinh phổ thông
- 4. Lãnh đạo và quản lý phát triển năng lực lãnh đạo của học sinh  
(Leading and managing student leadership)
  - 4.1. Nhà trường nuôi dưỡng khả năng lãnh đạo của học sinh
  - 4.2. Nhà trường đảm bảo hiệu quả của các hoạt động giáo dục khả năng lãnh đạo của học sinh trong nhà trường thân thiện, học sinh tích cực

## KẾ HOẠCH GIẢNG DẠY

<b>Nội dung</b>	<b>Thời gian (phút)</b>	<b>Hoạt động</b>	<b>Phương tiện giảng dạy</b>
Giới thiệu nhóm	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tự giới thiệu</li> <li>- Các thành viên trong nhóm tìm người mà họ không biết</li> <li>- Hỏi nhau những câu hỏi để tìm hiểu về nhau.</li> </ul>	
Mô tả Chuyên đề	15	Giới thiệu	Powerpoint Hand-outs
Nội dung 1: Quan niệm về lãnh đạo và quản lý phát triển giáo dục toàn diện học sinh phổ thông	30		
Hoạt động 1.1: Tìm hiểu quan niệm về phát triển giáo dục toàn diện học sinh phổ thông trong nhà trường thân thiện và học sinh tích cực	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Làm việc cá nhân</li> <li>- Thảo luận nhóm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giấy Ao, bút dạ</li> <li>- Powerpoint Hand-outs</li> </ul>
Nội dung 2: Lãnh đạo và quản lý hoạt động dạy học	150		
Hoạt động 2.1. Tìm hiểu việc tăng cường nâng cao nhận thức của cán bộ quản lý và giáo viên về hoạt động dạy học	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thảo luận nhóm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giấy Ao, bút dạ</li> <li>- Powerpoint Hand-outs</li> </ul>
Hoạt động 2.2 Tìm hiểu đổi mới quan niệm về dạy học	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Làm việc cá nhân</li> <li>- Xem phim Video về quản lý hoạt động dạy học</li> <li>- Thảo luận</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giấy Ao, bút dạ</li> <li>- Powerpoint Hand-outs</li> </ul>
Hoạt động 2.3 Tìm hiểu tiếp cận vai trò lãnh đạo và	50	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thảo luận nhóm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giấy Ao, bút dạ</li> </ul>

<b>Nội dung</b>	<b>Thời gian (phút)</b>	<b>Hoạt động</b>	<b>Phương tiện giảng dạy</b>
quản lý hoạt động dạy học			- PowerPoint Hand-outs
Hoạt động 2.4 Tìm hiểu về lãnh đạo và quản lý đổi mới phương pháp dạy học	20	- Thảo luận nhóm	- Giấy Ao, bút dạ - Powerpoint Hand-outs
<i>Giải lao</i>	20		
Xem phim	10	- Nêu ý kiến nhận xét	VCD
Nội dung 3: Lãnh đạo và quản lý quá trình giáo dục (theo nghĩa hẹp)	170		
Hoạt động 3.1: Tìm hiểu lãnh đạo và quản lý giáo dục đạo đức, thể chất, thẩm mỹ, lao động, kỹ thuật tổng hợp, hướng nghiệp cho học sinh phổ thông	40	- Làm việc cá nhân - Thảo luận nhóm	- Giấy Ao, bút dạ - Powerpoint Hand-outs
Hoạt động 3.2: Tìm hiểu lãnh đạo và quản lý hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp trong trường phổ thông	40	- Thảo luận nhóm - Xem phim Video về tổ chức hoạt động giáo dục ngoài giờ lên lớp (Tổ chức trò chơi dân gian) - Thảo luận	- Giấy Ao, bút dạ
<b>Nghỉ giữa 2 buổi</b>			
Hoạt động 3.3: Tìm hiểu lãnh đạo và quản lý giáo dục kỹ năng sống cho học sinh	40	- Trò chơi	
Hoạt động 3.4. Tìm hiểu nhà trường nuôi dưỡng khả năng lãnh đạo của học sinh.	30	- Thảo luận nhóm - Trò chơi đóng vai	
<i>Giải lao</i>	20		
Nội dung 4: Lãnh đạo và quản lý phát triển năng lực	50		

<b>Nội dung</b>	<b>Thời gian (phút)</b>	<b>Hoạt động</b>	<b>Phương tiện giảng dạy</b>
lãnh đạo của học sinh			
Hoạt động 4.1. Tìm hiểu nhà trường đảm bảo hiệu quả của các hoạt động giáo dục khả năng lãnh đạo của HS.	30	- Làm việc cá nhân - Thảo luận nhóm	- Giấy Ao, bút dạ - Powerpoint Hand-outs
Hoạt động 4.2. Nhà trường đảm bảo hiệu quả của các hoạt động giáo dục khả năng lãnh đạo của học sinh trong nhà trường thân thiện, học sinh tích cực	20	- Làm việc cá nhân - Thảo luận nhóm	- Giấy Ao, bút dạ - Powerpoint Hand-outs
Tổng kết	20	Nêu câu hỏi và trả lời	

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Brent Davies and Linda Ellion: Quản lý các trường học trong thế kỷ XXI. NXB Đại học sư phạm, Hà Nội, 2005;
2. Luật Giáo dục, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2006
3. TS. Hoàng Minh Thao - TS. Hà Thế Truyền: Quản lý giáo dục tiểu học theo định hướng công nghiệp hoá - hiện đại hoá. NXB giáo dục, Hà Nội, 2003;
4. PGS.TS. Nguyễn Văn Lê - TS. Hà Thế Truyền - TS. Bùi Văn Quân: Một số vấn đề về hướng nghiệp cho học sinh phổ thông. NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội, 2004;
5. Mô hình trường học ưu việt của Singapore. SEM;
6. Quyết định số 30/2005/QĐ-BGD&ĐT về việc ban hành Quy định đánh giá và xếp loại học sinh tiểu học, Bộ Giáo dục và Đào tạo, ngày 30 tháng 9 năm 2005;
7. Quyết định số: 40/2006/QĐ-BGDĐT, Ban hành Quy chế đánh giá, xếp loại học sinh trung học cơ sở và học sinh trung học phổ thông Hà Nội, ngày 05 tháng 10 năm 2006 Bộ Giáo dục và Đào tạo.
8. Quy định về nhà trường thân thiện, học sinh tích cực, Bộ Giáo dục và Đào tạo, 8 - 2008