

**PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC CÁN BỘ QUẢN LÝ GIÁO DỤC
ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CHUYỂN ĐỔI TỪ QUẢN LÝ HÀNH CHÍNH
SANG QUẢN TRỊ KIẾN TẠO PHÁT TRIỂN
THEO NGHỊ QUYẾT 71-NQ/TW CỦA BỘ CHÍNH TRỊ**

*DEVELOPING THE CAPACITY OF EDUCATIONAL MANAGEMENT STAFF TO MEET
THE REQUIREMENTS OF THE TRANSITION FROM ADMINISTRATIVE MANAGEMENT
TO DEVELOPMENTAL GOVERNANCE IN ACCORDANCE
WITH THE POLITBURO'S RESOLUTION NO.71-NQ/TW*

THÁI VĂN LONG, ĐINH THỊ KIM LOAN, dtkloan@iemh.edu.vn

Ủy viên thường trực Hội Cựu Giáo viên Việt Nam

Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh.

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 05/12/2025 Ngày nhận lại: 17/12/2025 Duyệt đăng: 18/12/2025 Mã số: TCKH-S05T12-2025-B01 ISSN: 2354 - 0788</p>	<p><i>Bài báo phân tích yêu cầu phát triển năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục trong bối cảnh chuyển đổi từ mô hình quản lý hành chính sang quản trị giáo dục kiến tạo, phát triển theo tinh thần Nghị quyết số 71-NQ/TW của Bộ Chính trị. Trên cơ sở tổng hợp và phân tích các nghiên cứu quốc tế về lãnh đạo giáo dục, quản trị phát triển và quản trị trong bối cảnh phức hợp, bài báo làm rõ những thay đổi căn bản về vai trò và chức năng của cán bộ quản lý giáo dục trong giai đoạn đổi mới hiện nay. Phương pháp phân tích tài liệu được sử dụng nhằm rà soát các công trình khoa học và khung chính sách của các tổ chức quốc tế như OECD, UNESCO. Kết quả nghiên cứu cho thấy việc phát triển năng lực cán bộ quản lý giáo dục cần tập trung vào các năng lực cốt lõi gắn với vai trò lãnh đạo kiến tạo, tư duy quản trị hiện đại và khả năng thích ứng linh hoạt trước những thay đổi và thách thức của bối cảnh giáo dục, hướng tới mục tiêu phát triển bền vững của nhà trường và hệ thống giáo dục. Bài báo góp phần bổ sung cơ sở lý luận và cung cấp hàm ý chính sách cho phát triển đội ngũ quản lý giáo dục trong bối cảnh hội nhập quốc tế và chuyển đổi số.</i></p>
<p>Từ khóa: <i>Phát triển năng lực, cán bộ quản lý giáo dục, quản lý hành chính, quản trị phát triển, Nghị quyết 71-NQ/TW.</i></p> <p>Keywords: <i>Capacity development, educational management staff, administrative</i></p>	<p>ABSTRACT <i>This paper examines the requirements for developing the capacity of educational management staff in the context of the transition from administrative management to developmental governance in education, in accordance with the Politburo's Resolution No. 71-NQ/TW. Drawing on the synthesis and analysis of international studies on educational leadership, developmental governance, and</i></p>

management, developmental governance, Resolution 71-NQ/TW.

governance in complex contexts, the paper clarifies fundamental shifts in the roles and functions of educational managers in the current reform period. A document analysis approach was employed to review scholarly literature and policy frameworks issued by international organizations such as the OECD, UNESCO. The findings indicate that capacity development for educational management staff should focus on core capacities related to developmental leadership, modern governance thinking, and flexible adaptability to changes and challenges in the educational context, with an orientation toward the sustainable development of schools and the education system. The paper contributes to strengthening the theoretical foundation and provides policy implications for developing educational management staff in the context of international integration and digital transformation.

1. Giới thiệu chung

Trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, yêu cầu nâng cao chất lượng quản trị giáo dục ngày càng trở nên cấp thiết, đặc biệt trước những biến đổi nhanh chóng của môi trường kinh tế – xã hội, sự phát triển của khoa học công nghệ và xu hướng hội nhập quốc tế sâu rộng. Nghị quyết số 71-NQ/TW của Bộ Chính trị (2013) đã xác định rõ định hướng “chuyển mạnh từ quản lý hành chính sang kiến tạo phát triển, quản trị hiện đại, hành động quyết liệt”, coi đây là một trong những đột phá quan trọng nhằm thúc đẩy phát triển giáo dục và đào tạo trong giai đoạn mới. Trong định hướng đó, đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, bao gồm cán bộ quản lý giáo dục và cán bộ quản lý cơ sở giáo dục, giữ vai trò then chốt trong việc hiện thực hóa các mục tiêu đổi mới và phát triển.

Trên bình diện quốc tế, nhiều nghiên cứu và khung lý thuyết đã nhấn mạnh sự chuyển dịch từ mô hình quản lý truyền thống sang các tiếp cận quản trị phát triển, lãnh đạo kiến tạo và quản trị trong bối cảnh phức hợp. Các tổ chức quốc tế như OECD, UNESCO đều khẳng định vai trò trung tâm của năng lực lãnh đạo, tư duy quản trị hiện đại, khả năng thích ứng linh hoạt và định hướng phát triển bền vững của đội ngũ quản lý giáo dục trong việc nâng cao hiệu quả và chất

lượng hệ thống giáo dục. Những tiếp cận này cho thấy cán bộ quản lý giáo dục không chỉ thực hiện chức năng hành chính mà còn phải đóng vai trò kiến tạo, dẫn dắt và điều phối sự thay đổi trong nhà trường và hệ thống giáo dục.

Ở Việt Nam, cùng với sự thay đổi của thực tiễn quản trị giáo dục, các nghiên cứu trong những năm gần đây đã bắt đầu quan tâm nhiều hơn đến năng lực lãnh đạo, tư duy quản trị hiện đại và khả năng thích ứng của cán bộ quản lý giáo dục. Tuy nhiên, các nghiên cứu này còn phân tán, chưa được hệ thống hóa hoàn toàn trong một khung lý luận thống nhất và đặc biệt còn chưa nhấn mạnh, xoáy sâu về sự kết nối giữa các tiếp cận học thuật quốc tế với định hướng chính sách cụ thể của Việt Nam, trong đó có Nghị quyết số 71-NQ/TW. Trong bối cảnh công nghệ phát triển nhanh và môi trường giáo dục ngày càng phức hợp, khoảng trống này đặt ra yêu cầu cần tiếp tục luận giải sâu hơn về các năng lực cốt lõi của cán bộ quản lý giáo dục theo hướng quản trị kiến tạo phát triển.

Xuất phát từ những vấn đề nêu trên, bài viết nhằm làm rõ các năng lực cốt lõi của cán bộ quản lý giáo dục trong mô hình quản trị giáo dục kiến tạo phát triển trên cơ sở tổng hợp và phân tích các nghiên cứu, khung lý thuyết và chính sách quốc tế, đồng thời phân tích mức độ phù hợp của các năng

lực này với định hướng đổi mới quản trị giáo dục theo Nghị quyết số 71-NQ/TW. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất một số định hướng và hàm ý chính sách cho phát triển năng lực đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, góp phần bổ sung cơ sở lý luận và hỗ trợ quá trình triển khai các chương trình bồi dưỡng, phát triển đội ngũ trong giai đoạn hiện nay.

2. Cơ sở lý luận

Trong nghiên cứu về phát triển năng lực cán bộ quản lý giáo dục, việc phân biệt rõ giữa quản lý hành chính và quản trị phát triển có ý nghĩa quan trọng nhằm xác lập cách tiếp cận lý luận phù hợp. Hai khái niệm này phản ánh những mô hình quản trị khác nhau, từ đó dẫn đến các yêu cầu khác biệt đối với vai trò và năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục trong bối cảnh đổi mới và hội nhập quốc tế (Bush, 2011; OECD, 2019).

Quản lý hành chính (administrative management) chủ yếu tập trung vào việc thực hiện các quy trình, thủ tục và nhiệm vụ mang tính hành chính nhằm bảo đảm hoạt động của hệ thống giáo dục diễn ra ổn định và tuân thủ các quy định hiện hành. Mô hình này nhấn mạnh hiệu quả vận hành, tính kỷ luật, sự tuân thủ và chức năng giám sát, trong đó cán bộ quản lý giữ vai trò điều phối và kiểm soát các hoạt động theo khuôn khổ đã được thiết lập (Mintzberg, 2009; Bush, 2011).

Ngược lại, quản trị phát triển (developmental governance) nhấn mạnh vai trò lãnh đạo, khả năng đổi mới và thích ứng của đội ngũ quản lý trong môi trường giáo dục ngày càng phức hợp và biến động. Theo cách tiếp cận này, quản trị giáo dục không chỉ dừng lại ở việc thực hiện các chức năng hành chính mà hướng tới phát triển năng lực con người, thúc đẩy sáng tạo, ra quyết định dựa trên minh chứng và dữ liệu, cũng như định hướng đổi mới dài hạn gắn với mục tiêu phát triển bền vững của tổ chức giáo dục (OECD, 2015; UNESCO, 2021).

Cách tiếp cận quản trị phát triển trong nghiên cứu này được đặt trên nền tảng của một số lý thuyết chủ đạo. Thứ nhất, lý thuyết lãnh đạo giáo dục (educational leadership) nhấn mạnh

vai trò của người quản lý trong việc định hướng tầm nhìn, truyền cảm hứng và tạo điều kiện cho đội ngũ cán bộ, giảng viên và nhân sự giáo dục phát triển năng lực, qua đó góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của nhà trường cũng như hệ thống giáo dục. Lãnh đạo giáo dục theo quan điểm hiện đại không chỉ gắn với vị trí chức danh mà còn thể hiện ở năng lực ảnh hưởng tích cực đến sự thay đổi và phát triển của tổ chức (Leithwood & Jantzi, 2006; Hallinger, 2011).

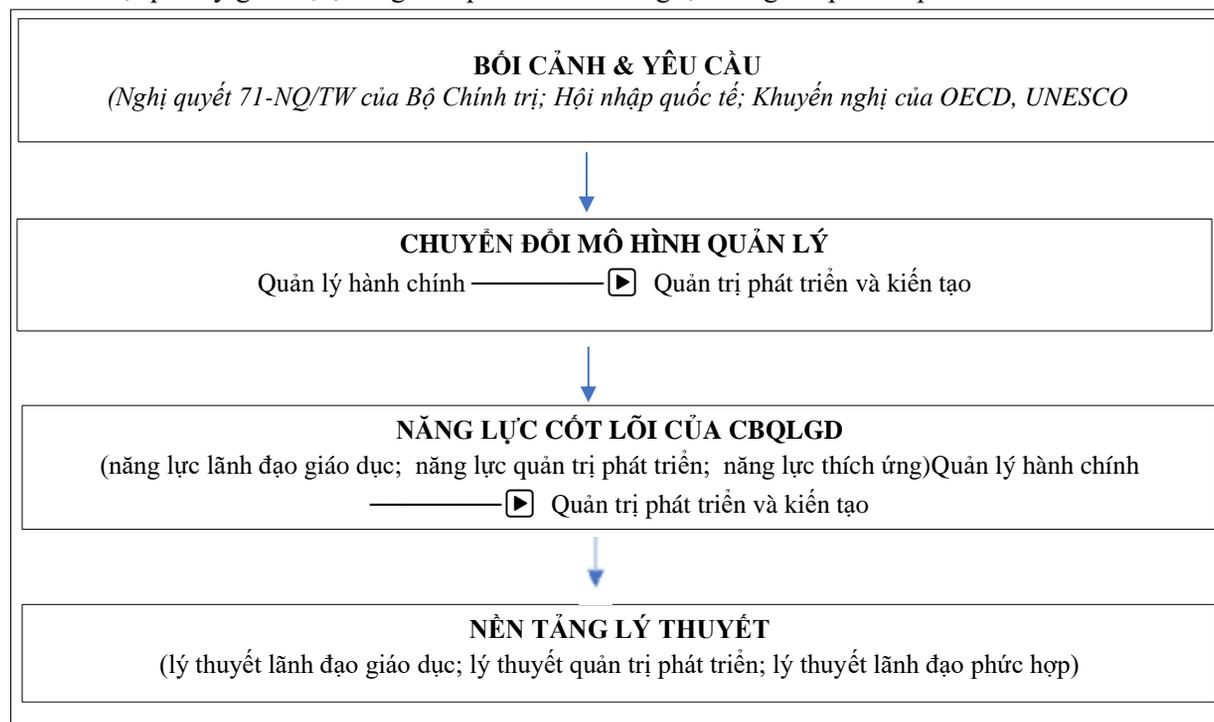
Thứ hai, lý thuyết quản trị phát triển và quản trị chuyển đổi (developmental/transformational governance) tập trung vào việc xây dựng các cơ chế, chiến lược và môi trường tổ chức hỗ trợ sự phát triển liên tục, đổi mới và thích ứng. Các nghiên cứu trong lĩnh vực này cho rằng quản trị giáo dục cần hướng đến việc tạo lập các điều kiện thể chế và văn hóa tổ chức cho phép đội ngũ quản lý và nhân sự giáo dục chủ động học hỏi, đổi mới và phản ứng linh hoạt trước những thay đổi nhanh chóng của bối cảnh kinh tế – xã hội và công nghệ (OECD, 2019).

Thứ ba, lý thuyết lãnh đạo phức hợp (complexity leadership theory) cung cấp một khung phân tích phù hợp để lý giải vai trò của cán bộ quản lý giáo dục trong các hệ thống tổ chức có tính phức hợp cao. Lý thuyết này nhấn mạnh khả năng thích ứng, quản lý sự đa dạng và thúc đẩy các tương tác mang tính kiến tạo giữa các thành phần trong hệ thống, qua đó phát triển năng lực ở cả cấp độ cá nhân, tổ chức và hệ thống (Uhl-Bien., Marion & McKelvey, 2007).

Trên cơ sở các tiếp cận lý thuyết nêu trên, nghiên cứu xây dựng khung khái niệm nhằm phân tích phát triển năng lực cán bộ quản lý giáo dục trong bối cảnh Việt Nam hiện nay. Khung khái niệm được hình thành từ sự kết hợp giữa (i) các lĩnh vực năng lực cốt lõi của cán bộ quản lý giáo dục được luận giải trong các lý thuyết lãnh đạo và quản trị phát triển, (ii) yêu cầu chính sách thể hiện trong Nghị quyết số 71-NQ/TW của Bộ Chính trị, (iii) các tiêu chuẩn, khuyến nghị quốc tế về lãnh đạo và quản trị giáo dục do các tổ chức

như OECD và UNESCO đề xuất. Khung khái niệm này nhấn mạnh mối liên hệ giữa năng lực lãnh đạo, năng lực quản trị và năng lực thích ứng của cán bộ quản lý giáo dục, đồng thời phản ánh

sự tương tác giữa phát triển con người, quản trị tổ chức và bối cảnh chính sách, làm cơ sở cho việc phân tích, thảo luận và đề xuất các hàm ý phát triển năng lực trong các phần tiếp theo của bài viết.



Hình 1: Sơ đồ khung khái niệm phát triển năng lực cán bộ quản lý giáo dục theo NQ71-NQ/TW

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp phân tích – tổng hợp tài liệu nhằm hệ thống hóa và luận giải các tiếp cận lý luận, khung chính sách và kết quả nghiên cứu liên quan đến quản lý giáo dục và quản trị phát triển trong bối cảnh chuyển đổi hiện nay. Cách tiếp cận này cho phép tổng hợp có chọn lọc các công trình nghiên cứu học thuật quốc tế, các văn bản chính sách và tài liệu chính thức của Việt Nam, từ đó làm rõ các xu hướng lý thuyết, các yêu cầu năng lực cốt lõi và định hướng phát triển đối với đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục.

3.2. Tiêu chí lựa chọn tài liệu

Việc lựa chọn tài liệu được thực hiện trên cơ sở ba tiêu chí chính: (i) mức độ liên quan trực tiếp đến chủ đề quản trị giáo dục, lãnh đạo giáo dục và phát triển năng lực; (ii) độ tin cậy khoa học và tính chính thống của nguồn tài liệu, (iii) tính cập

nhật và giá trị tham chiếu đối với bối cảnh nghiên cứu.

Tài liệu quốc tế bao gồm các bài báo khoa học được bình duyệt đăng tải trên các cơ sở dữ liệu uy tín như Scopus và Web of Science, cùng với các báo cáo, khung chính sách và tài liệu định hướng của các tổ chức quốc tế như OECD, UNESCO và Liên Hợp Quốc liên quan đến lãnh đạo giáo dục, quản trị phát triển và quản trị trong bối cảnh phức hợp. Tài liệu trong nước tập trung vào các văn bản chính sách, nghị quyết của Đảng và Nhà nước, đặc biệt là Nghị quyết số 71-NQ/TW, cùng với các báo cáo và nghiên cứu tổng quan phản ánh thực tiễn phát triển năng lực đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục ở Việt Nam.

3.2. Cách tiếp cận phân tích

Dữ liệu tài liệu được phân tích theo phương pháp tổng hợp chủ đề. Trước hết, các khái niệm then chốt, lĩnh vực năng lực và định hướng phát

triển được trích xuất từ các nguồn tài liệu quốc tế và trong nước. Tiếp theo, các nội dung này được phân loại, so sánh và đối chiếu nhằm nhận diện những điểm tương đồng, khác biệt và các khoảng trống nghiên cứu, đồng thời xem xét mức độ phù hợp với định hướng chính sách hiện hành của Việt Nam. Trên cơ sở đó, kết quả phân tích được trình bày theo các chủ đề lớn, vừa phản ánh các tiếp cận và chuẩn mực quốc tế, vừa gắn kết chặt chẽ với bối cảnh và yêu cầu đổi mới quản trị giáo dục ở Việt Nam.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Sự chuyển dịch vai trò của cán bộ quản lý giáo dục từ quản lý hành chính sang lãnh đạo phát triển

Kết quả nghiên cứu cho thấy vai trò của cán bộ quản lý giáo dục đang có sự chuyển dịch rõ rệt từ mô hình quản lý hành chính truyền thống sang lãnh đạo theo định hướng phát triển. Trong mô hình quản lý hành chính, cán bộ quản lý chủ yếu thực hiện các nhiệm vụ mang tính thủ tục như triển khai quy trình, giám sát việc tuân thủ và thực hiện báo cáo theo yêu cầu của cấp trên, với trọng tâm là kiểm soát và đảm bảo tính tuân thủ (Bush, 2007). Trong bối cảnh mới, bối cảnh của công nghệ và quốc tế hóa diễn ra toàn cầu, cán bộ quản lý giáo dục được kỳ vọng đảm nhận vai trò lãnh đạo phát triển, tập trung vào việc thúc đẩy đổi mới sáng tạo, ra quyết định dựa trên dữ liệu và kiến tạo môi trường học tập tích cực cho giáo viên và người học. Sự chuyển dịch này phản ánh xu hướng chuyển từ “quản lý vận hành” sang “lãnh đạo vì sự phát triển”, trong đó trọng tâm được đặt vào phát triển năng lực con

người và nâng cao hiệu quả của tổ chức giáo dục (Hallinger, 2011; Leithwood et al., 2020). Các nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam với dữ liệu khảo sát cụ thể cũng cung cấp bằng chứng rõ ràng cho xu hướng chuyển dịch vai trò này.

Nghiên cứu của Nguyễn & Dương (2018), dựa trên khảo sát năng lực quản lý và lãnh đạo của đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường, cho thấy mặc dù các kỹ năng quản lý hành chính vẫn chiếm ưu thế, nhưng các năng lực liên quan đến lãnh đạo, phát triển đội ngũ và cải tiến nhà trường ngày càng được nhấn mạnh đặc biệt trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

Tương tự, nghiên cứu của Hoang et al. (2023) về năng lực lãnh đạo và quản lý của hiệu trưởng các trường trung học phổ thông tại tỉnh Sơn La cho thấy sự chênh lệch đáng kể giữa năng lực quản lý hành chính và năng lực lãnh đạo phát triển. Dữ liệu trong nghiên cứu của họ chỉ ra rằng các năng lực liên quan đến định hướng chiến lược, đổi mới và phát triển đội ngũ chưa thực sự tương xứng với yêu cầu cải cách giáo dục, qua đó đặt ra nhu cầu cấp thiết về phát triển năng lực lãnh đạo cho đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục.

Trong nghiên cứu của Huynh (2025) với dữ liệu thực nghiệm tại các trường tiểu học khu vực Đông Nam Bộ cho thấy phát triển năng lực cán bộ quản lý theo định hướng cải cách giáo dục có mối liên hệ chặt chẽ với việc nâng cao hiệu quả quản lý nhà trường và chất lượng hoạt động giáo dục. Nghiên cứu này nhấn mạnh vai trò ngày càng quan trọng của năng lực lãnh đạo, quản lý sự thay đổi và hỗ trợ phát triển chuyên môn cho giáo viên, thay vì chỉ tập trung vào các nhiệm vụ hành chính.

Bảng 1. Thống kê mô tả năng lực của cán bộ quản lý trường tiểu học khu vực Đông Nam

Tiêu chí	Mô tả	Tổng	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Xếp hạng
1	Phân tích xu hướng giáo dục để xác định tầm nhìn của trường	390	2,39	0,868	9
2	Xây dựng và giám sát kế hoạch của trường và các phòng ban	390	3,59	0,846	3
3	Quản lý các hoạt động của trường theo đúng pháp luật	390	3,95	0,507	1

Tiêu chí	Mô tả	Tổng	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Xếp hạng
4	Cung cấp thông tin kịp thời và chính xác cho hội đồng trường	390	2,22	0,845	10
5	Giám sát và tư vấn cho giáo viên về quá trình học tập của học sinh	390	2,48	0,874	8
6	Quản lý tài chính và tài sản hiệu quả	390	3,28	0,865	4
7	Thúc đẩy sức khỏe và an toàn cho giáo viên và học sinh	390	3,86	0,591	2
8	Quản lý nhân sự để phát huy thế mạnh	390	3,05	0,844	5
9	Phân bổ nguồn lực dựa trên các mục tiêu chiến lược	390	2,73	0,757	7
10	Đánh giá và điều chỉnh kế hoạch của trường thường xuyên	390	2,89	0,746	6
Trung bình	-	390	3,04	-	-

Nguồn: Huỳnh, T. H (2025)

Bên cạnh đó, trong bối cảnh tăng cường tự chủ và trách nhiệm giải trình, Nguyễn & Kim (2024) đã đề xuất mô hình lãnh đạo nhà trường dựa trên dữ liệu khảo sát thực nghiệm, cho thấy cán bộ quản lý giáo dục cần chuyển mạnh sang vai trò lãnh đạo phát triển để đáp ứng yêu cầu tự chủ, minh bạch và nâng cao chất lượng giáo dục. Các kết quả này củng cố thêm bằng chứng cho xu hướng chuyển dịch vai trò của cán bộ quản lý giáo dục trong hệ thống giáo dục Việt Nam hiện nay.

Từ góc độ chính sách, sự chuyển dịch vai trò được xác định trong các nghiên cứu thực nghiệm nêu trên có sự phù hợp chặt chẽ với tinh thần của Nghị quyết số 71-NQ/TW, trong đó nhấn mạnh yêu cầu đổi mới quản lý giáo dục, phát triển đội ngũ cán bộ quản lý đủ năng lực lãnh đạo và đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo (Đảng Cộng sản Việt Nam, 2013). Điều này cho thấy việc phát triển năng lực cán bộ quản lý giáo dục theo định hướng lãnh đạo phát triển không chỉ là yêu cầu mang tính học thuật mà còn là đòi hỏi mang tính thực tiễn và chính sách trong bối cảnh giáo dục Việt Nam hiện nay.

4.2. Phát triển năng lực cán bộ quản lý giáo dục theo các lĩnh vực năng lực cốt lõi của quản trị phát triển

Tổng hợp số liệu cho thấy việc phát triển năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục cần được tiếp cận một cách có hệ thống theo các lĩnh vực năng lực cốt lõi của quản trị phát triển, thay vì tập trung đơn lẻ vào các kỹ năng quản lý hành chính. Cách tiếp cận này phản ánh yêu cầu chuyển từ bồi dưỡng nghiệp vụ sang phát triển năng lực tổng hợp, cho phép cán bộ quản lý chủ động dẫn dắt sự thay đổi và nâng cao hiệu quả hoạt động của các cơ sở giáo dục. Các nghiên cứu quốc tế và Việt Nam đã thực sự làm rõ bốn lĩnh vực năng lực cốt lõi đối với cán bộ quản lý giáo dục, bao gồm: lãnh đạo chiến lược; quản trị và phát triển tổ chức; khả năng thích ứng trong môi trường phức hợp và năng lực kết nối chính sách với thực tiễn.

Thứ nhất, lãnh đạo chiến lược được xác định là lĩnh vực năng lực trung tâm của quản trị phát triển, thể hiện ở khả năng xây dựng tầm nhìn dài hạn, định hướng đổi mới và hoạch định chiến lược phát triển nhà trường. Các nghiên cứu của

Ananiadou(2009) OECD (2013) và UNESCO (2015) đều nhấn mạnh rằng lãnh đạo giáo dục trong thế kỷ XXI cần vượt ra ngoài vai trò quản lý vận hành để tập trung vào dẫn dắt học tập và đổi mới. Bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam cũng cho thấy năng lực lãnh đạo chiến lược của đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục còn chưa đồng đều, đặc biệt ở các nội dung liên quan đến đổi mới và phát triển bền vững nhà trường (Nguyễn & Dương, 2018; Hoang et al., 2023).

Thứ hai, quản trị và phát triển tổ chức phản ánh năng lực tối ưu hóa quy trình hoạt động, phát triển đội ngũ và quản lý sự thay đổi trong nhà trường. Theo OECD (2013), năng lực này có vai trò then chốt trong việc bảo đảm tính hiệu quả và bền vững của tổ chức giáo dục trong bối cảnh cải cách. Các nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam cho thấy cán bộ quản lý giáo dục vẫn dành phần lớn thời gian cho các nhiệm vụ hành chính, trong khi các hoạt động phát triển đội ngũ và cải tiến tổ chức chưa được chú trọng tương xứng (Hoang et al., 2023; Huynh, 2025).

Thứ ba, khả năng thích ứng trong môi trường phức hợp được xem là lĩnh vực năng lực ngày càng quan trọng trong quản trị phát triển. Trong bối cảnh giáo dục chịu tác động đồng thời của đổi mới chương trình, chuyển đổi số và yêu cầu tự chủ, cán bộ quản lý giáo dục cần có khả năng ra quyết định linh hoạt, quản lý rủi ro và giải quyết các vấn đề phức tạp. Khung lãnh đạo trong môi trường phức hợp của Uhl-Bien et al. (2007) và Snowden và Boone (2007) cung cấp cơ sở lý luận quan trọng cho lĩnh vực năng lực này. Các nghiên cứu tại Việt Nam cũng chỉ ra rằng năng lực thích ứng và quản lý sự thay đổi của cán bộ quản lý giáo dục còn hạn chế, đặc biệt ở các cơ sở giáo dục phổ thông ngoài khu vực đô thị (Huynh, 2025).

Thứ tư, năng lực kết nối chính sách với thực tiễn thể hiện khả năng hiểu, diễn giải và triển khai hiệu quả các yêu cầu chính sách giáo dục trong bối cảnh cụ thể của từng cơ sở giáo dục. UNESCO (2015) nhấn mạnh rằng khoảng cách giữa chính sách và thực tiễn là một trong những thách thức lớn

của quản trị giáo dục hiện nay. Các nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam cho thấy cán bộ quản lý giáo dục gặp nhiều khó khăn trong việc chuyển hóa các định hướng chính sách, bao gồm các yêu cầu về đổi mới quản lý và tự chủ giáo dục, thành các kế hoạch và hoạt động cụ thể ở cấp cơ sở (Nguyễn & Kim, 2024; Hoang et al., 2023).

4.3. Phát triển năng lực cán bộ quản lý giáo dục theo tiếp cận quản trị phát triển: Sự phù hợp với Nghị quyết 71-NQ/TW

Phân tích các nghiên cứu trong nước cho thấy việc phát triển năng lực cán bộ quản lý giáo dục Việt Nam theo tiếp cận quản trị phát triển có mức độ phù hợp cao với các mục tiêu và định hướng của Nghị quyết số 71-NQ/TW về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo. Các lĩnh vực năng lực cốt lõi được xác định trong nghiên cứu không chỉ phản ánh yêu cầu học thuật về quản trị giáo dục hiện đại mà còn cụ thể hóa trực tiếp các định hướng chính sách của Đảng và Nhà nước trong lĩnh vực giáo dục.

Trước hết, Nghị quyết 71-NQ/TW nhấn mạnh yêu cầu đổi mới quản lý giáo dục, phát triển đội ngũ cán bộ quản lý có đủ năng lực lãnh đạo, tư duy chiến lược và khả năng thích ứng với bối cảnh đổi mới. Kết quả nghiên cứu cho thấy các lĩnh vực năng lực như lãnh đạo chiến lược, quản trị và phát triển tổ chức và khả năng thích ứng trong môi trường phức hợp có sự tương thích rõ rệt với các yêu cầu này. Điều này cho thấy tiếp cận quản trị phát triển là một cách tiếp cận phù hợp để chuyển hóa các mục tiêu chính sách vĩ mô của Nghị quyết 71-NQ/TW thành các yêu cầu năng lực cụ thể đối với đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục ở cấp cơ sở.

Bên cạnh đó, Nghị quyết 71-NQ/TW cũng đặt trọng tâm vào việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý thông qua học tập liên tục, đổi mới phương thức bồi dưỡng và gắn kết chặt chẽ giữa chính sách và thực tiễn. Phát hiện của nghiên cứu cho thấy năng lực kết nối chính sách với thực tiễn là một trong những lĩnh vực năng lực then chốt nhưng còn nhiều hạn chế trong thực tiễn quản lý giáo dục hiện nay. Các nghiên cứu thực

nghiệm tại Việt Nam đã chỉ ra rằng cán bộ quản lý giáo dục gặp không ít khó khăn trong việc chuyển hóa các yêu cầu chính sách thành các kế hoạch và hoạt động quản lý cụ thể, đặc biệt trong bối cảnh tăng cường tự chủ và trách nhiệm giải trình (Nguyễn & Kim, 2024; Hoang et al., 2023).

Ngoài ra, trong bối cảnh đổi mới giáo dục gắn với chuyển đổi số và hội nhập quốc tế, Nghị quyết 71-NQ/TW gián tiếp đặt ra yêu cầu về năng lực ra quyết định dựa trên dữ liệu, quản lý sự thay đổi và thích ứng với môi trường phức hợp. Kết quả nghiên cứu cho thấy các lĩnh vực năng lực này chưa được phát triển đồng đều trong đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, đặc biệt ở các cơ sở giáo dục phổ thông ngoài các trung tâm đô thị lớn (Huynh, 2025). Điều này cho thấy khoảng cách nhất định giữa định hướng chính sách và năng lực thực thi ở cấp cơ sở, đồng thời nhấn mạnh nhu cầu cấp thiết về phát triển năng lực cán bộ quản lý giáo dục theo hướng quản trị phát triển.

Tổng hợp các kết quả trên, nghiên cứu khẳng định rằng phát triển năng lực cán bộ quản lý giáo dục theo tiếp cận quản trị phát triển không chỉ đáp ứng yêu cầu đổi mới quản lý giáo dục theo Nghị quyết 71-NQ/TW mà còn góp phần nâng cao hiệu quả quản trị hệ thống giáo dục trong bối cảnh biến đổi nhanh và phức hợp. Phát hiện này củng cố luận điểm rằng Nghị quyết 71-NQ/TW cần được triển khai không chỉ như một định hướng chính sách mà như một khung tham chiếu để thiết kế các chương trình phát triển năng lực cán bộ quản lý giáo dục một cách hệ thống, liên tục và gắn với thực tiễn.

5. Thảo luận và đề xuất

5.1. Đề xuất khung năng lực cán bộ quản lý giáo dục theo Nghị quyết 71-NQ/TW

Kết quả nghiên cứu xác định năm trụ cột năng lực chính cho cán bộ quản lý giáo dục Việt Nam: lãnh đạo chiến lược – kiến tạo phát triển, quản trị nguồn lực, chuyển đổi số và ứng dụng AI, quản trị chất lượng và đổi mới sáng tạo – truyền thông – trách nhiệm giải trình. Khung năng lực này được xây dựng dựa trên Nghị quyết 71-NQ/TW, nhấn mạnh yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, phát triển năng lực toàn diện, đổi mới tư duy quản trị và thích ứng với bối cảnh giáo dục hiện đại.

Đồng thời, khung năng lực này cũng tham chiếu mô hình quốc tế về quản trị giáo dục hướng phát triển (development-oriented governance, Grindle, 2004), nhấn mạnh tích hợp lãnh đạo chiến lược, quản trị hiệu quả và trách nhiệm giải trình. Trong nghiên cứu quốc tế gần đây của UNESCO (2019) cho thấy mô hình này giúp cán bộ quản lý ra quyết định dựa trên bằng chứng, khai thác hiệu quả nguồn lực, đồng thời thúc đẩy đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số.

Từ cơ sở này, khung năng lực không chỉ phù hợp với chính sách và định hướng phát triển Việt Nam mà còn học hỏi kinh nghiệm quốc tế, làm nền tảng khoa học cho các giải pháp phát triển năng lực và phân công trách nhiệm của các bên liên quan; đồng thời đảm bảo cán bộ quản lý có năng lực toàn diện, thích ứng với môi trường giáo dục phức hợp và nâng cao chất lượng dạy học trong trường học.

Bảng 2: Khung năng lực cán bộ quản lý theo Nghị quyết 71-NQ/TW

STT	Trụ cột năng lực	Nội dung chính	Ứng dụng
1	Lãnh đạo chiến lược – kiến tạo phát triển	Xây dựng tầm nhìn dài hạn; phân tích bối cảnh; dự báo xu hướng; hoạch định chiến lược gắn với kinh tế – xã hội; ra quyết định dựa trên chứng cứ; huy động nguồn lực xã hội hóa; kết nối doanh nghiệp, tổ chức phi chính phủ, cơ sở nghiên cứu và văn hóa	Hướng dẫn ra quyết định chiến lược, liên kết cộng đồng

STT	Trụ cột năng lực	Nội dung chính	Ứng dụng
2	Quản trị nguồn lực	Sử dụng hiệu quả nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất, dữ liệu; lập kế hoạch chi tiêu; quản trị rủi ro tài chính; phân bổ nguồn lực theo kết quả; ứng dụng EMIS và LMS	Hỗ trợ quản lý hiệu quả, ra quyết định dựa trên dữ liệu
3	Chuyển đổi số và ứng dụng AI	Nắm vững dữ liệu, hạ tầng công nghệ, nền tảng số; triển khai và đánh giá hiệu quả ứng dụng số và AI; đảm bảo an toàn thông tin và tuân thủ đạo đức AI	Hỗ trợ quản lý, giảng dạy, đánh giá học sinh
4	Quản trị chất lượng	Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng nội bộ; tự đánh giá và cải tiến liên tục; giám sát, đánh giá hoạt động dạy học; huy động nguồn lực, phối hợp các bên liên quan; tạo văn hóa chất lượng	Nâng cao trách nhiệm giải trình và chất lượng dạy học
5	Đổi mới sáng tạo – truyền thông – trách nhiệm giải trình	Khuyến khích sáng kiến; áp dụng mô hình dạy học mới; phát triển văn hóa sáng tạo; truyền thông minh bạch; thực hiện trách nhiệm giải trình	Tạo sự đồng thuận đội ngũ, phụ huynh, cộng đồng; củng cố uy tín nhà trường

5.2. Giải pháp thúc đẩy phát triển năng lực cán bộ quản lý giáo dục

Một là, hoàn thiện cơ chế, chính sách và điều kiện bảo đảm triển năng lực cán bộ quản lý giáo dục bao gồm cơ chế phân cấp, phân quyền, giảm áp lực hành chính. Chính sách đãi ngộ, khuyến khích, thu hút cán bộ quản lý có năng lực. Đầu tư cơ sở vật chất, hạ tầng số phục vụ quản lý giáo dục.

Hai là, đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý: Xây dựng chương trình bồi dưỡng theo tiếp cận năng lực, gắn lý luận với thực tiễn quản lý. Tăng cường bồi dưỡng các năng lực cốt lõi như lãnh đạo đổi mới, quản trị nhà trường, quản lý chất lượng, năng lực số, phân tích dữ liệu. Đa dạng hóa hình thức bồi dưỡng trực tiếp, trực tuyến, kết hợp, học qua tình huống, thực hiện dự án thực tiễn.

Ba là, chuẩn hóa và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý: Thực hiện nghiêm tiêu chuẩn chức danh và chuẩn năng lực cán bộ quản lý giáo dục. Đổi mới công tác tuyển chọn, bổ nhiệm theo hướng công khai, minh bạch, dựa trên năng lực và kết quả thực hiện nhiệm vụ. Gắn đánh giá năng lực với kết quả quản lý và chất lượng giáo dục của đơn vị.

Bốn là, thúc đẩy phát triển năng lực số và quản lý dựa trên dữ liệu: Tăng cường bồi dưỡng

kỹ năng sử dụng EMS, EMIS, LMS trong quản lý và điều hành. Khuyến khích ứng dụng chuyển đổi số, trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn trong quản lý giáo dục. Hình thành thói quen ra quyết định dựa trên dữ liệu thay vì kinh nghiệm thuần túy.

Năm là, tạo môi trường thực hành và đổi mới quản lý: Trao quyền tự chủ gắn với trách nhiệm giải trình cho cán bộ quản lý. Khuyến khích mô hình quản trị nhà trường tiên tiến, đổi mới sáng tạo. Tăng cường chia sẻ kinh nghiệm, xây dựng cộng đồng học tập của cán bộ quản lý giáo dục.

5.3. Trách nhiệm trong thúc đẩy phát triển năng lực cán bộ quản lý giáo dục

Một là, trách nhiệm của cơ quan quản lý nhà nước về giáo dục: Ban hành và cập nhật chuẩn năng lực, tiêu chuẩn chức danh cán bộ quản lý giáo dục. Xây dựng chiến lược phát triển đội ngũ cán bộ quản lý dài hạn. Tổ chức, chỉ đạo công tác đào tạo, bồi dưỡng và kiểm tra, giám sát việc thực hiện.

Hai là, trách nhiệm của các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng: Thiết kế chương trình bồi dưỡng sát thực tiễn, cập nhật yêu cầu đổi mới giáo dục. Nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên, báo cáo viên. Đổi mới phương pháp đào tạo theo hướng lấy người học lấy cán bộ quản lý giáo dục làm trung tâm.

Ba là, trách nhiệm của cơ sở giáo dục: Tạo điều kiện để cán bộ quản lý tham gia đào tạo, bồi

đưỡng, nghiên cứu, học tập suốt đời. Đánh giá, sử dụng cán bộ quản lý đúng năng lực. Xây dựng môi trường làm việc dân chủ, khuyến khích đổi mới sáng tạo trong đó Học viện Quản lý giáo dục và Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh giữ vai trò trung tâm, đầu mối quốc gia trong đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục tạo nguồn lãnh đạo, quản lý giáo dục có tư duy kiến tạo phát triển. Chủ động triển khai đào tạo năng lực số, trí tuệ nhân tạo cho đội ngũ và tư vấn chính sách, giải pháp quản trị giáo dục.

Bốn là, trách nhiệm của bản thân cán bộ quản lý giáo dục: Chủ động tự học, tự bồi dưỡng, cập nhật tri thức và kỹ năng mới. Nâng cao đạo đức nghề nghiệp, tinh thần trách nhiệm và năng lực thích ứng với đổi mới. Tích cực ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số trong quản lý.

6. Kết luận và khuyến nghị

Nghị quyết 71-NQ/TW đã đặt ra yêu cầu chuyển đổi mang tính căn bản đối với hệ thống giáo dục Việt Nam từ quản lý hành chính sang kiến tạo phát triển, quản trị hiện đại và hành động quyết liệt. Để thực hiện điều này, đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục đóng vai trò then chốt. Phát triển năng lực cán bộ quản lý giáo dục trở

thành nhiệm vụ chiến lược không chỉ của Bộ Giáo dục và Đào tạo mà của toàn hệ thống chính trị. Có thể khẳng định rằng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục phải được phát triển theo hướng lãnh đạo chiến lược, quản trị nguồn lực, ứng dụng công nghệ số - trí tuệ nhân tạo, đảm bảo chất lượng và đổi mới sáng tạo

Việc triển khai đồng bộ các giải pháp được đề xuất sẽ góp phần tạo ra đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục đủ mạnh, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai đoạn công nghiệp 4.0, chuyển đổi số và hội nhập quốc tế, qua đó hiện thực hóa các mục tiêu lớn của Nghị quyết 71-NQ/TW, đưa giáo dục Việt Nam tiến kịp với các quốc gia tiên tiến trong khu vực và thế giới. Bộ Giáo dục và Đào tạo, chính quyền địa phương cần sớm cập nhật, ban hành chuẩn năng lực cán bộ quản lý giáo dục mới dựa trên năm trụ cột năng lực trên. Đổi mới chương trình bồi dưỡng theo mô hình mô đun - năng lực - số hóa. Hình thành hệ sinh thái học tập số dành cho cán bộ quản lý giáo dục đồng thời thiết lập hệ thống dữ liệu quản trị giáo dục quốc gia phục vụ công tác giải trình và tăng cường phân cấp - trao quyền gắn với giám sát minh bạch.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Ananiadou, K., & Claro, M. (2009). 21st century skills and competences for new millennium learners. *OECD Education Working Papers*, No. 41. <https://doi.org/10.1787/218525261154>

Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam. (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo*.

Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam. (2025). *Nghị quyết số 71-NQ/TW về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo*.

Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2018). *Chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông*.

Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2020). *Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông*.

Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2021). *Thông tư về Chuẩn năng lực cán bộ quản lý giáo dục phổ thông*.

Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2024). *Báo cáo chuyển đổi số ngành giáo dục*.

Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391–406.

Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management*. Sage Publications.

Castillo, F. A., & Hallinger, P. (2018). *A systematic review of educational leadership and management research in Latin America*. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 207–225. <https://doi.org/10.1177/1741143217745882>

Darling-Hammond, L. (2017). *Effective school leadership in the 21st century*. Stanford Center for Opportunity Policy in Education.

Duong, T. H. Y., Lê, N. H., Vũ, T. T. H., & Nguyễn, T. (2025). Factors affecting smart school leadership competencies of high school principals in Vietnam. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. <https://doi.org/10.5539/ies.v18n5p1>

Grindle, M. S. (2004). *Good enough governance: Poverty reduction and reform in developing countries*. *Governance*, 17(4), 525–548. <https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00256.x>

Fullan, M. (2020). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.

Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>

Hallinger, P. (2020). *Science mapping the knowledge base on educational leadership and management from emerging regions, 1965–2018*. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 209–230. <https://doi.org/10.1177/1741143218822772>

Howard, P., O'Brien, C., Kay, B., & O'Rourke, K. (2019). *Leading educational change through transformative governance*. *Sustainability*, 11(15), 4109. <https://doi.org/10.3390/su11154109>

Huỳnh, T. H. (2025). *Assessing managerial staff capacity development in Southeast Vietnam's primary schools for educational reform*. *International Education Studies*, 18(5). <https://doi.org/10.5539/ies.v18n5p1>

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). *Seven strong claims about successful school leadership revisited*. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

Nguyễn, P. H., & Duong, T. H. Y. (2018). The management and leadership skills of school administrators. *VNU Journal of Science: Education Research*, 35(1). <https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4198>

Nguyễn, P. H., & Kim, M. T. (2024). School leadership model in the context of autonomy and accountability. *VNU Journal of Science: Education Research*, 40(1). <https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4802>

Nguyễn, T. H. (2019). Quản trị nhà trường theo tiếp cận phát triển trong bối cảnh đổi mới giáo dục. *Tạp chí Quản lý Giáo dục*, 11(3), 15–22.

Nguyễn, T. M. L. (2016). *Lãnh đạo và quản lý nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục*. Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.

Nguyễn, T. M. L. (2016). *Quản lý giáo dục: Lý luận và thực tiễn*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

OECD. (2013). *Leadership for 21st century learning*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264205406-en>

OECD. (2015). *School leadership for learning: Insights from TALIS 2013*. OECD Publishing.

OECD. (2019). *Education 2030 Framework*. OECD Publishing.

O'Brien, C., & Howard, P. (2016). The living school: A transformative sustainability education paradigm. *Journal of Education for Sustainable Development*, 10(1), 115–130. <https://doi.org/10.1177/0973408216648015>

Phạm, M. H. (2014). *Quản lý giáo dục trong bối cảnh đổi mới và hội nhập quốc tế*. Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.

Sahlberg, P., & Cobbold, T. (2021). *Leadership for equity and adequacy in education*. *School Leadership & Management*, 41(4–5), 447–469. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1926963>

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). *A leader's framework for decision making*. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.

Trần, K. Đ. (2017). Phát triển năng lực đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 144, 3–9.

UNESCO. (2015). *Rethinking education: Toward a global common good?* UNESCO.

UNESCO IIEP. (2020). *Educational management and leadership competency framework*. UNESCO.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). *Complexity leadership theory: Shifting leadership to the knowledge era*. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>

Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). *Complexity leadership in bureaucratic organizations*. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631–650. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007>.