

# Yêu cầu năng lực của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục

Phan Thành Công\*

\*ThS, Sở Giáo dục và Đào tạo Ninh Bình

Received: 2/12/2022; Accepted: 6/12/2022; Published: 12/12/2022

**Abstract:** *The management team of high schools plays a particularly important role in the national educational reform. This is the force that directly performs educational tasks, contributes to determine the guidelines, policies, schemes, strategies and innovation tasks. In the current context of educational innovation, high school administrators need new capacity requirements. The article refers to the requirements on the competence of high school administrators in the context of educational innovation*

**Keywords:** *Administrator, reforming general education, high school.*

## 1. Đặt vấn đề

CBQL trường THPT là những người đứng đầu nhà trường, triển khai thực thi các chủ trương, nhiệm vụ của công cuộc đổi mới giáo dục tới từng cán bộ, GV, nhân viên, học sinh và các bên liên quan của nhà trường. Yêu cầu phát triển nhà trường trong bối cảnh mới, đặc biệt là bối cảnh đổi mới chương trình giáo dục phổ thông đòi hỏi người CBQL những yêu cầu mới và cao hơn về hiểu biết, phẩm chất và năng lực hành động trong các lĩnh vực, đồng thời đặt ra cho đội ngũ này những cơ hội và thách thức mới. Bài viết làm rõ những yêu cầu về năng lực của người CBQL trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Một số khái niệm cơ bản

#### 2.1.1. Năng lực

Năng lực là tổ hợp các thuộc tính tâm lý của cá nhân, được hình thành và phát triển trong một lĩnh vực hoạt động cụ thể. Khái niệm năng lực sử dụng ở đây được hiểu là năng lực thực hiện, đó là việc sở hữu kiến thức, kỹ năng, thái độ và đặc điểm nhân cách mà một người cần có để đáp ứng các yêu cầu của một nhiệm vụ cụ thể; nói cách khác, phải biết làm, chứ không chỉ biết và hiểu.

#### 2.1.2. CBQL trường THPT

CBQL trường THPT (gồm HT, Phó HT) là những người có chức vụ, được giao chức trách lãnh đạo, điều hành các hoạt động để thực hiện nhiệm vụ dạy học, giáo dục của nhà trường đạt mục tiêu đã xác định. Họ làm việc trên cơ sở chỉ đạo GV, nhân viên và hợp tác với các nhà lãnh đạo, quản lý khác, các cấp quản lý chuyên môn của ngành giáo dục và chính quyền địa phương. Họ là người đại diện cho Nhà nước về mặt pháp lý, chịu trách nhiệm trước cơ quan quản lý cấp trên để cụ thể hóa chủ trương, đường lối,

chính sách bằng các quyết định của mình, điều khiển các thành tố trong hệ thống sư phạm nhà trường nhằm thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ đã được quy định.

### 2.2. Trách nhiệm của CBQL trường phổ thông trong bối cảnh đổi mới GDPT

- *Nâng cao nhận thức cho cán bộ, GV, nhân viên, giúp họ hiểu rõ về yêu cầu đổi mới chương trình giáo dục phổ thông, tạo sự đồng thuận, nhất trí cao khi thực hiện:* Phải hiện thực hóa tư tưởng đổi mới vào trong từng cá nhân của người cán bộ, GV để giúp họ hiểu đúng bản chất của sự đổi mới. Vai trò này thuộc về Ban giám hiệu nhà trường.

- *Xem xét trạng thái của nhà trường và thói quen, sức ỳ của GV để có sự điều chỉnh phù hợp:* Hoạt động dạy học của nhiều trường vẫn theo lối mòn cố hữu, nhiều GV ngại thay đổi. CBQL nhà trường phải tự xem xét, tự nhận thức được những vấn đề nhà trường đang gặp phải là gì, ảnh hưởng như thế nào đến việc triển khai thực hiện chương trình mới, từ đó có sự tác động phù hợp. Việc đánh giá này phải liên quan đến toàn thể cán bộ, GV chứ không chỉ tập trung vào một số cá nhân nhất định.

- *Chuẩn bị tốt tâm thế và các điều kiện cần thiết để GV thực hiện đổi mới chương trình:* Muốn đổi mới giáo dục, đổi mới nhà trường, trước tiên, người CBQL phải đổi mới bản thân. Đây là việc không hề dễ dàng bởi nề nếp, hệ thống quản lý và ngay cả con người chưa kịp cập nhật, vẫn đang theo thói quen cũ. Do đó, bản thân người CBQL phải nhận thức và chuẩn bị đầy đủ tâm lý, sẵn sàng để thay đổi, đổi mới. Đồng thời, với vai trò là lãnh đạo, quản lý trường học, người CBQL phải biết nhìn nhận, xem xét các yếu tố, điều kiện ảnh hưởng đến việc tổ chức thực hiện chương trình giáo dục mới chủ yếu gồm: đội ngũ, cơ sở vật chất – thiết bị dạy học, tài chính...

- *Chỉ đạo GV đổi mới phương pháp dạy học, kiểm tra - đánh giá phù hợp với mục tiêu, yêu cầu của chương trình giáo dục phổ thông 2018: Mục tiêu của chương trình mới là phát triển phẩm chất và năng lực của người học. Để đạt được mục tiêu này, đòi hỏi GV phải tích cực đổi mới phương pháp dạy học, tăng cường các phương pháp dạy học tích cực, phát huy tính chủ động, sáng tạo của tất cả người học, đổi mới hình thức, phương pháp kiểm tra – đánh giá kết quả học tập của học sinh. CBQL nhà trường sẽ là người chỉ đạo GV thực hiện tốt yêu cầu này.*

### **2.3. Yêu cầu về năng lực của CBQL trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục**

#### **2.3.1. Yêu cầu về năng lực của CBQL trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục**

Yêu cầu về phẩm chất nghề nghiệp: CBQL trường THPT cần có đạo đức nghề nghiệp chuẩn mực và tư tưởng đổi mới trong quản trị nhà trường, có phong cách làm việc khoa học; có năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ bản thân. Trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay, tiêu chuẩn “tư tưởng đổi mới trong quản trị nhà trường” và “phát triển chuyên môn, nghiệp vụ bản thân” càng trở nên quan trọng. Người CBQL cần là người có tầm nhìn rộng mở, khởi xướng những tư tưởng đổi mới trong quản trị nhà trường, có năng lực quản lý sự thay đổi và lôi cuốn cán bộ, GV, nhân viên cùng hướng tới sự thay đổi; Có khả năng động viên, khích lệ cán bộ, GV, nhân viên và học sinh hoàn thành tốt nhiệm vụ, được tập thể tin nhiệm; Luôn giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín của nhà giáo, trung thực, tâm huyết với nghề và có trách nhiệm trong quản lý nhà trường. Có tác phong làm việc khoa học, sự phạm, giao tiếp, ứng xử đúng mực, có hiệu quả. Đồng thời, phải có năng lực tự học, là tấm gương về học tập suốt đời để có thể liên tục cập nhật các xu hướng đổi mới trong giáo dục phổ thông và thực hiện sự thay đổi đáp ứng yêu cầu đổi mới.

Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ

Đây là thành tố rất quan trọng trong khung năng lực của CBQL trường THPT. Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ đòi hỏi người CBQL trường THPT phải có trình độ chuyên môn đạt chuẩn và trên chuẩn; Có nghiệp vụ quản lý giáo dục; Nắm vững nội dung, chương trình, phương pháp dạy học; Hiểu rõ các văn bản, chỉ thị cấp trên, quán triệt, triển khai tốt đến cán bộ, GV và học sinh để tổ chức, chỉ đạo các hoạt động có hiệu quả; Có khả năng dự báo, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện kế hoạch, có tầm nhìn chiến lược, biết ứng dụng thực tiễn vào nhà trường; Tổ chức, điều hành công việc hợp lý, hiệu quả; phân công

công việc đúng quyền hạn, năng lực, sở trường của từng cá nhân; Quản lý, chỉ đạo các hoạt động chuyên môn đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ, xây dựng tập thể sư phạm nhà trường thành tổ chức biết học hỏi, sáng tạo.

Năng lực quản trị nhà trường : Quản trị nhà trường là quá trình CBQL nhà trường xây dựng các định hướng, quy định, kế hoạch hoạt động trong nhà trường, tổ chức hoạt động dạy học, giáo dục học sinh thông qua huy động, sử dụng các nguồn lực, giám sát, đánh giá trên cơ sở tự chủ, có trách nhiệm giải trình để phát triển nhà trường theo sứ mạng, tầm nhìn và mục tiêu giáo dục của nhà trường.

Theo Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông, năng lực quản trị nhà trường được thể hiện ở việc tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường; Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục học sinh; Quản trị nhân sự nhà trường; quản trị tổ chức, hành chính nhà trường; quản trị tài chính nhà trường; quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh của nhà trường; quản trị chất lượng giáo dục trong nhà trường...Năng lực quản trị còn được thể hiện ở khả năng tạo ra những thay đổi lớn lao, đưa nhà trường phát triển, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục; Khả năng gây ảnh hưởng, đoàn kết, thu phục nhân tâm, tạo động lực, khuyến khích sự hợp tác giữa các thành viên vì mục tiêu chung của nhà trường. Từ đó, có thể đưa ra một số yêu cầu cơ bản về năng lực quản trị nhà trường của CBQL trường phổ thông như sau:

- *Quản trị chiến lược nhà trường:* CBQL trường THPT phải có năng lực tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường, giám sát, đánh giá thực hiện kế hoạch phát triển nhà trường phù hợp thực tiễn; chỉ đạo tổ chuyên môn, GV và nhân viên xây dựng kế hoạch dạy học và giáo dục theo quy định. Đồng thời, trong bối cảnh đổi mới giáo dục, người CBQL cần đổi mới, sáng tạo trong tổ chức xây dựng kế hoạch; giám sát, đánh giá việc thực hiện kế hoạch phát triển nhà trường và kế hoạch của tổ chuyên môn, GV, nhân viên. Ngoài những nguyên tắc, định hướng chung của ngành giáo dục, của địa phương, người CBQL nhà trường phải nắm vững những yếu tố tác động, điều kiện kinh tế - xã hội, dân cư, có năng lực phân tích, nhận định và dự báo chiều hướng phát triển quy mô, chất lượng của một nhà trường.

- *Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục học sinh:* Người CBQL trường THPT cần phải am hiểu về nội dung, chương trình, đồng thời có những quan điểm chỉ đạo sát sao với GV và học sinh để không ngừng nâng cao chất lượng dạy học và giáo dục trong nhà

trường. Để quản trị hoạt động dạy học, giáo dục học sinh có hiệu quả, CBQL nhà trường phải thực hiện tốt các nhiệm vụ sau: Phổ biến định hướng chương trình giáo dục phổ thông mới đến toàn thể cán bộ, GV trong trường; Quan tâm chỉ đạo đổi mới phương pháp dạy học của GV, đảm bảo GV sử dụng các phương pháp dạy học, giáo dục phù hợp với phong cách học tập đa dạng, nhu cầu, sở thích và mức độ sẵn sàng học tập của mỗi học sinh; Chỉ đạo tổ chức hoạt động trải nghiệm cho học sinh theo yêu cầu đổi mới giáo dục; Chỉ đạo đổi mới đánh giá kết quả học tập, rèn luyện của học sinh theo yêu cầu phát triển phẩm chất, năng lực học sinh của chương trình giáo dục phổ thông.

- *Quản trị nhân sự nhà trường*: CBQL trường THPT cũng cần có năng lực tổ chức xây dựng đề án vị trí việc làm; chủ động đề xuất tuyển dụng nhân sự theo quy định; sử dụng GV, nhân viên đúng chuyên môn, nghiệp vụ; đánh giá, phân loại GV, nhân viên; tổ chức xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên để phát triển năng lực nghề nghiệp cho GV, nhân viên, năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ CBQL và đội ngũ thuộc diện quy hoạch các chức danh hiệu trưởng, phó hiệu trưởng của nhà trường; thực hiện chế độ chính sách và thi đua khen thưởng đúng quy định. Trong bối cảnh đổi mới quản trị nhà trường và hướng tới tự chủ trường học, người CBQL trường THPT cần có kế hoạch và tổ chức sử dụng GV, nhân viên tinh gọn, hiệu quả; tạo động lực phát triển năng lực nghề nghiệp thường xuyên cho GV, năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ CBQL.

- *Quản trị tài chính*: Năng lực quản trị tài chính cần có gồm: Chỉ đạo xây dựng kế hoạch dự toán tài chính ngay từ đầu năm học; Chỉ đạo tổ chức thực hiện dự toán, thực hiện thu chi, báo cáo tài chính, kiểm tra tài chính, công khai tài chính của nhà trường theo quy định; Sử dụng hiệu quả các nguồn tài chính nhằm nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện của nhà trường; Huy động các nguồn tài chính hợp pháp theo quy định nhằm nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện của nhà trường; Như vậy, nhìn vào yêu cầu có thể thấy, so với giai đoạn trước, yêu cầu về năng lực quản trị tài chính của người CBQL trường phổ thông có nhiều điểm khác biệt: Yếu tố hiệu quả không chỉ thể hiện ở việc phân bổ đủ nguồn ngân sách nhà nước mà quan trọng hơn là phải làm thế nào để tạo ra và tăng thêm nguồn tài chính hợp pháp để phục vụ cho mục tiêu nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện của nhà trường.

- *Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh của nhà trường*: CBQL trường THPT phải chỉ đạo xây dựng và tổ chức thực hiện quy định của nhà trường về quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh của nhà trường; Tổ chức lập và thực hiện kế hoạch mua sắm, kiểm kê, bảo quản, sửa chữa cơ sở vật chất, thiết bị dạy học theo quy định; Khai thác, sử dụng hiệu quả cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh của nhà trường; Huy động các nguồn lực để tăng cường cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh nhằm nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện của trường; Huy động các nguồn lực hợp pháp để tăng cường cơ sở vật chất, thiết bị dạy học nhằm nâng cao chất lượng dạy học, giáo dục theo đúng quy trình được quy định.

- *Quản trị tổ chức, hành chính nhà trường*: CBQL trường THPT cần có năng lực quản trị tổ chức, hành chính nhà trường, thể hiện qua việc tổ chức xây dựng và thực hiện các quy định cụ thể về tổ chức, hành chính trong nhà trường; thực hiện phân công, phối hợp giữa các tổ chuyên môn, tổ văn phòng và các bộ phận khác thực hiện nhiệm vụ theo quy định. Trong xu hướng tăng cường tự chủ trường PT và thực hiện chuyển đổi số trong giáo dục, CBQL nhà trường cần có năng lực sắp xếp tổ chức bộ máy tinh gọn, hiệu quả; phân cấp, ủy quyền cho các bộ phận, cá nhân trong nhà trường để thực hiện tốt nhiệm vụ; tin học hóa các hoạt động quản trị tổ chức, hành chính của trường.

### 3. Kết luận

Trước những yêu cầu đổi mới giáo dục – đào tạo nói chung và đổi mới giáo dục THPT nói riêng, với cơ chế giao quyền tự chủ nhiều hơn cho các trường, quản lý dựa vào nhà trường, người CBQL trường phổ thông cần phải có những yêu cầu mới về phẩm chất, năng lực. Những năng lực này phải được hoàn thiện dần qua nhiều phương pháp: tự học, tự bồi dưỡng, bồi dưỡng trực tiếp của các cơ sở đào tạo – bồi dưỡng, bồi dưỡng từ xa.

#### Tài liệu tham khảo

1. Ban Bí thư trung ương Đảng, Chỉ thị 40 - CT / TW về việc xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục, ngày 15 tháng 6 năm 2004
2. Bộ Giáo dục và Đào tạo, Thông tư 16/2017/TT-BGDĐT về việc “*Hướng dẫn danh mục khung vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông công lập*”, ngày 12 tháng 7 năm 2017