

# Bồi dưỡng năng lực quản trị trường phổ thông

**Đỗ Tiến Sỹ**

Học viện Quản lý Giáo dục  
31 Phan Đình Giót, Thanh Xuân, Hà Nội  
Email:dotiensy07@gmail.com

**TÓM TẮT:** *Nâng cao năng lực quản trị trường học là yêu cầu cấp thiết và phải được tiến hành thường xuyên, liên tục, kịp thời, với sự đa dạng hóa các phương pháp, hình thức bồi dưỡng. Bài viết trình bày quan niệm về năng lực quản trị nhà trường và đề xuất những vấn đề thực hiện công tác bồi dưỡng năng lực quản trị trường phổ thông hiệu quả.*

**TỪ KHÓA:** **Năng lực quản trị; quản trị trường phổ thông; bồi dưỡng.**

→ Nhận bài 13/9/2019 → Nhận kết quả phản biện và chỉnh sửa 18/10/2019 → Duyệt đăng 25/11/2019.

## 1. Đặt vấn đề

Nghị quyết 29-NQ/TW về Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục (GD) và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế được Hội nghị Trung ương 8 (khóa XI) thông qua đã mở đường cho tư duy thông thoáng về quản trị GD, quản trị nhà trường đã được quan tâm chú ý đến nhiều. Đòi hỏi từ cuộc sống xã hội, từ nhu cầu của nhà giáo, nhà trường và người học dẫn đến phải đổi mới nền quản trị GD nói chung về GD và đào tạo không lạc hậu so với khu vực và thế giới. Sự hội nhập quốc tế về GD đã dẫn nhập những quan điểm mới, cập nhật sự tân tiến về quản trị nhà nước, quản trị chính phủ, quản trị doanh nghiệp, ... nên như một tất yếu, quản trị nhà trường được đặc biệt quan tâm trong các diễn đàn khoa học, các chính sách GD được nghiên cứu và hành động trong thực tế hoạt động lãnh đạo, quản lý GD.

Tư duy về quản trị nhà trường phản ánh tư duy về tự chủ GD. Nhà trường tự chủ là thực hiện các hoạt động tự chủ cụ thể với tất cả các chủ thể, đối tượng tham gia vào quá trình GD và dạy học của nhà trường. Chính vì thế, như một hệ quả tất yếu đối với người hiệu trưởng, nhà quản trị trường học phải có năng lực, kỹ năng, nghệ thuật quản trị nhà trường, đòi hỏi có tư duy về công bằng, dân chủ trong GD, tư duy tự chủ và chịu trách nhiệm giải trình trước xã hội. Đây là vấn đề ghép, song hành cả thử thách và cơ hội để phát triển năng lực nghề nghiệp của hiệu trưởng và là lực đẩy tích cực cho đổi mới quản trị GD, quản trị nhà trường.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Năng lực quản trị nhà trường

#### 2.1.1. Quan niệm về quản trị, quản lý và lãnh đạo

Quản trị được hiểu là sự tác động có chủ đích của chủ thể quản trị (cá nhân, tập thể) lên đối tượng quản trị trên cơ sở sự huy động, phối hợp các nguồn lực vốn có và cần có của tổ chức. Quan niệm như vậy về quản trị sẽ dẫn đến sự so sánh về tính hiệu quả của quản trị và quản lý (QL). Trong phạm vi chủ thể là nhà trường thì quản trị mang tầm vĩ mô với các hoạt động như xây dựng tầm nhìn, sứ mạng, định ra giá trị cốt lõi, định hướng phát triển nhà trường, còn QL đi vào thực hiện việc lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra, giám sát thực hiện hiệu quả các hoạt động của nhà trường.

Không thể rõ ràng đến cực đoan phân tách quản trị và QL, hay đề cao theo trào lưu thái quá quản trị là hiện đại, cách tân, QL là lạc hậu, lỗi thời. Các ý nghĩa và chức năng hành động của QL còn nguyên giá trị và đang tiếp tục chứng minh tính hiệu quả trong thực tế lãnh đạo, QL GD. Trong sự cố gắng phân biệt để làm nổi trội các đặc tính của quản trị nhà trường phổ thông với các cơ sở GD khác, cơ quan QL nhà nước về GD đã nhận định “Quản trị nhà trường là quá trình xây dựng các định hướng, quy định, kế hoạch hoạt động trong nhà trường; tổ chức hoạt động dạy học, GD 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 GD của nhà trường”[1].

Tiếp theo sự phân biệt về quản trị, QL và lãnh đạo trong các lĩnh vực nói chung, thì lãnh đạo được hiểu là chủ thể thực hiện hoạt động định hướng cho tổ chức, thiết kế và đưa ra mục tiêu chiến lược của tổ chức, dẫn dắt đội ngũ hoàn thành mục tiêu chiến lược. Lãnh đạo được chia theo các cấp độ và tùy thuộc theo từng nhiệm vụ, mục tiêu đặt ra. Chính vì thế, lãnh đạo không nên và không thể hiểu đơn giản là cấp chỉ đạo cao nhất về hoạt động của tổ chức, coi lãnh đạo là thành tố độc lập, đứng ngoài, hoặc tác động một chiều đến tổ chức. Tổ chất, phong cách cá nhân được bộc lộ đậm nét trong lãnh đạo. Nói đến lãnh đạo, người ta hay đề cập đến đặc điểm riêng, nét nổi trội trong điều hành công việc, để lại phong cách lãnh đạo. Hiểu như thế để thấy lãnh đạo đứng ở một tầm bao quát, đại cục, vạch hướng, chỉ đường để đội ngũ đi theo, thực hiện thành công sứ mạng, tầm nhìn của tổ chức.

Như vậy, lãnh đạo, QL và quản trị có mối quan hệ tự thân gắn kết, tương hỗ và phát triển trong từng thành tố “Đạo - Lý - Trị”. Xét ở phạm vi tổng thể một tổ chức đặc thù như trường học, thì ở người hiệu trưởng nhà trường, vừa là người lãnh đạo trường học vừa là nhà QL, quản trị nhà trường, nhưng trong phạm vi phân cấp QL và chịu trách nhiệm trước Bộ, Sở, Phòng GD&ĐT thì hiệu trưởng là nhà QL kiêm quản trị tổng thể hoạt động của nhà trường. Các vai trò mà hiệu trưởng đảm nhận tùy thuộc và phạm vi, chức năng, nhiệm vụ, tình huống thực hiện trọng trách được giao. Vai trò “Đạo - Lý - Trị” được hiệu trưởng thực hiện càng cụ thể và trách nhiệm bao nhiêu thì hiệu quả “Đạo - Lý

- Trị” càng tăng bấy nhiêu. Và đương nhiên, chức năng tạo ảnh hưởng, định hướng hành động của lãnh đạo sẽ chi phối QL và quản trị.

Nhà quản trị, QL cần phát triển tư duy lãnh đạo, bởi yếu tố tác động tương tác đa chiều của các chức năng và tính phát triển của hoạt động tiên phong, dẫn đường cho tổ chức. Nhà quản trị trường học với chức năng, nhiệm vụ đặc thù trong lĩnh vực GD, với những yêu cầu đặc biệt về nghề nghiệp cần được bồi dưỡng thường xuyên về năng lực lãnh đạo (phong cách lãnh đạo), năng lực quản trị nhà trường. Quản trị nhà trường hiệu quả được chứng minh bằng sự phát triển của người học, người dạy, toàn thể chủ thể tham gia vào quá trình dạy học và GD. Hơn nữa, năng lực tự chủ, tự quyết của lãnh đạo nhà trường và trách nhiệm trước người học, xã hội là một trong những yếu tố quan trọng để đánh giá hiệu quả quản trị nhà trường.

### 2.1.2. Quan niệm về năng lực quản trị nhà trường phổ thông

Định nghĩa về năng lực cũng rất phong phú, có nhiều định nghĩa, các định nghĩa dựa trên các phương diện về tâm lí học, xã hội học, hoặc trên cách tiếp cận về đặc thù nghề nghiệp, lĩnh vực hoạt động của chủ thể nên có sự khác nhau, khu biệt nhưng đều có điểm chung nói đến tính cá nhân và tính phát triển của chủ thể năng lực. Trong sự cố gắng kết nối các quan điểm, năng lực được hiểu là *hội tụ những đặc điểm của cá nhân về mặt tâm, sinh lí, có khả năng thực hiện một hoạt động nào đó [2]; và “có thể được xem như là khả năng tiếp nhận và vận dụng tổng hợp, có hiệu quả mọi tiềm năng của con người (tri thức, kĩ năng, thái độ, thể lực, niềm tin...) để thực hiện có chất lượng công việc hoặc xử lí với một tình huống, trạng thái nào đó trong cuộc sống và lao động nghề nghiệp” [3].*

Nói đến năng lực là đề cập đến tố chất, khả năng về mặt trí lực, thể lực của cá nhân trong hoạt động cụ thể nào đó. Nói năng lực quản trị nhà trường là hướng đến những khả năng (có thể) của chủ thể thực hiện các hoạt động phát huy các nguồn lực để thực hiện có hiệu quả các nhiệm vụ quản trị nhà trường. Vấn đề cốt lõi của năng lực quản trị nhà trường được nhìn nhận về tư duy và hành động xây dựng tầm nhìn chiến lược và khả năng tự chủ nhà trường gắn với trách nhiệm giải trình nên chủ thể quản trị nhà trường (Chủ tịch hội đồng quản trị, hiệu trưởng) cần khẳng định năng lực (khả năng có thể) thực hiện các hoạt động huy động, sử dụng các nguồn lực, định hướng, xây dựng chiến lược, kế hoạch hoạt động của nhà trường theo sứ mạng, tầm nhìn và mục tiêu GD của nhà trường thông qua giám sát, đánh giá trên cơ sở tự chủ, có trách nhiệm giải trình trước xã hội.

Đổi mới về tư duy lãnh đạo, QL GD, chủ thể quản trị nhà trường cần phải có những năng lực gì để đáp ứng được yêu cầu đổi mới GD, đổi mới nhà trường. Vấn đề này đã được nhiều nhà nghiên cứu, nhóm nghiên cứu thực hiện và đã có sản phẩm nghiệm thu, được công bố trong văn bản QL nhà nước về GD. Nghiên cứu về chuẩn cán bộ QL trường phổ thông, nhóm nghiên cứu đã đề xuất được khung năng lực quản trị trường phổ thông cho cán bộ QL với những đặc điểm tập trung làm những khía cạnh, phẩm chất, năng lực

quản trị trường phổ thông. Đó là hệ thống các chuẩn nghề nghiệp nhà giáo và cán bộ QL GD trong hệ thống GD quốc dân với những yêu cầu cơ bản đối với nhà giáo và cán bộ QL GD. Chỉ tính riêng đối với chuẩn cán bộ QL trường phổ thông đã có sự bắt đầu và đổi mới, từ yêu cầu hiệu trưởng về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp; Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; Năng lực lãnh đạo, QL nhà trường (Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT) đến xác lập cơ chế đánh giá, tự đánh giá về phẩm chất, năng lực lãnh đạo, quản trị nhà trường của hiệu trưởng cơ sở GD phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới GD (Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT). Tuy nhiên, với hệ thống chuẩn này, tính đặc thù về chủ thể quản trị của từng loại hình trường chưa được thể hiện rõ, cũng chưa đề cập đến sự đa dạng của hiện thực quản trị nhà trường phổ thông hiện nay.

Theo Thông tư số 14, chuẩn hiệu trưởng các cơ sở GD phổ thông (gồm 5 tiêu chuẩn, với 18 tiêu chí) đã dành tới 7 tiêu chí (trong tiêu chuẩn 2) để xác định năng lực chuẩn hiệu trưởng về quản trị nhà trường phổ thông. Các hoạt động của hiệu trưởng tập trung hướng tới lãnh đạo, quản trị các hoạt động trong nhà trường đáp ứng yêu cầu phát triển phẩm chất, năng lực học sinh, phù hợp với phong cách học tập đa dạng, nhu cầu, sở thích và mức độ sẵn sàng học tập của mỗi học sinh. Các hoạt động quản trị nhà trường (tương ứng với các tiêu chí) như: 1/ Tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường; 2/ Quản trị hoạt động dạy học, GD học sinh; 3/ Quản trị nhân sự; 4/ Quản trị tổ chức, hành chính; 5/ Quản trị tài chính; 6/ Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, GD học sinh; 7/ Quản trị chất lượng GD [1]. Đây được coi là những hoạt động quan trọng nhất của tổng thể hoạt động quản trị nhà trường của hiệu trưởng. Nếu căn cứ vào những tiêu chí này để đánh giá hoạt động quản trị nhà trường của hiệu trưởng thì khó có hiệu trưởng nào đạt mức cao nhất về năng lực quản trị nhà trường phổ thông. Nên có ý kiến, bộ tiêu chuẩn này dùng để đánh giá hiệu trưởng phổ thông (dù ở phạm vi 3 cấp độ: đạt - khá - tốt) là rất khó khăn đối cả với chủ thể và đối tượng được đánh giá. Hơn nữa, chúng tôi cũng đồng ý quan điểm việc xây dựng chuẩn hiệu trưởng nói chung không dùng vào mục đích chính để đánh giá phẩm chất, năng lực hiệu trưởng mà nên hướng tới (nhằm phục vụ) hoạt động bồi dưỡng phẩm chất, năng lực hiệu trưởng nói chung và năng lực quản trị nhà trường nói riêng.

## 2.2. Những nguyên tắc và thiết kế chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường phổ thông

### 2.2.1. Những nguyên tắc

- *Đảm bảo tính kế thừa, phát triển:* Bồi dưỡng cho cán bộ QL cơ sở GD phổ thông về phẩm chất, năng lực, kĩ năng quản trị nhà trường không phải từ những kiến thức lí thuyết giáo điều, cũng không phải đặt ra những nội dung kiến thức yêu cầu phải làm rõ, “thuộc lòng” mà hướng tới sự trải nghiệm năng lực thực hiện, kĩ năng quản trị của nhà giáo, những bài học thực tế, những tính huống thực tế đã hoặc có thể xảy ra trong quản trị nhà trường. Tính kế thừa được thể hiện với những gì đã có trong kinh nghiệm, thói quen,

phương pháp quản trị, những thành công hoặc thất bại trong quản trị của những thể hệ hiệu trưởng hoặc của chính học viên. Sự phát triển kĩ năng quản trị cũng cần được tô đậm để nhấn mạnh trong mục tiêu, nội dung, cách thức thực hiện bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường. Chính vì thế, bài học theo mô đun được thiết kế phải bao hàm cái đã biết về kĩ năng, cái đã thực hiện thành công hoặc chưa thành công và những dự báo sẽ xảy ra, sẽ triển khai thực hiện trong sự cấp thiết đáp ứng sự thay đổi quản trị nhà trường.

- *Đảm bảo tính thực tiễn thực hiện*: Tính thực tiễn thực hiện được xem là đặc tính bản chất của quản trị nhà trường theo tư duy quản trị lấy nhà trường là cơ sở để triển khai hiệu quả các hoạt động quản trị. Tính thực tiễn được áp dụng đầy đủ các mô hình, loại hình, hệ thống trường học, bao gồm các cấp học, bậc học phổ thông, các nhà trường phổ thông (công lập/ tư thục/ quốc tế/yếu tố nước ngoài...). Nguyên tắc này chi phối cách xây dựng thiết kế mô đun đề cao tính thực hành, ứng dụng trong thực hiện các hoạt động quản trị trường học, đề cao năng lực cá nhân hiệu trưởng trong ứng phó các tình huống quản trị, chú trọng những hoạt động thực tiễn quản trị để hiệu trưởng khẳng định và phát triển phong cách, phương cách quản trị nhà trường.

- *Tính gợi mở, sáng tạo*: Thiết kế mục tiêu, nội dung, phương pháp bồi dưỡng về năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ QL xuất phát từ sự nghiêm túc khách quan về mặt khoa học GD và nghệ thuật sư phạm. Đây là đối tượng bồi dưỡng đặc thù, đặc biệt cần tuân theo cơ sở lí luận GD cho người trưởng thành, lứa tuổi ổn định nhận thức, hoàn thiện nhân cách. Trong mô đun bài học nên được thiết kế mở, tạo sự kết nối, sáng tạo, bổ sung ý tưởng hoặc sắp đặt tình huống, trải nghiệm thực tế bằng hệ thống tình huống có vấn đề (casestudy) để người dạy và người học cùng thảo luận, chia sẻ ý tưởng, quan điểm, cách thức giải quyết vấn đề. Hệ thống bài tập thực hành cần được gia tăng và gắn sát với thực tiễn hoạt động quản trị nhà trường của học viên, tạo điều kiện để học viên trình bày/thuyết trình ý tưởng, hành động nâng cao năng lực quản trị nhà trường.

- *Tính vừa sức, cụ thể*: Bồi dưỡng năng lực quản trị trường phổ thông không ôm đồm, hay tham vọng trong một vài mô đun sẽ làm thay đổi, phát triển hoàn thiện năng lực học viên; hoặc sa vào lí thuyết, hàn lâm về phát triển năng lực quản trị, mà nên tập trung vào thiết kế chương trình cụ thể, vừa sức với từng đối tượng (tiểu học, trung học). Các bước, các khâu trong quy trình thực hiện quản trị nhà trường được thiết kế cụ thể bằng các mô đun, phân, mục có minh họa, thực hành, trao đổi, thảo luận thống nhất, chú trọng hệ thống bài tập thực hành có hướng dẫn hoàn thành bài tập sau khi kết thúc mỗi mô đun và khóa bồi dưỡng. Điều này cũng phản ánh mục tiêu hướng tới của tài liệu bồi dưỡng là gia tăng cơ hội, tạo điều kiện thuận lợi để học viên tự học, tự phát triển năng lực quản trị nhà trường.

### **2.2.2. Thiết kế chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị trường phổ thông**

Để đảm bảo thực hiện mục tiêu, nguyên tắc bồi dưỡng,

nội dung bồi dưỡng năng lực quản trị trường phổ thông cho các cán bộ QL cần được thiết kế bài bản, cụ thể, đáp ứng được đòi hỏi về nâng cao năng lực quản trị nhà trường, phản ánh được thực tế quản trị nhà trường phổ thông hiện nay và đặc biệt cần xây dựng được khung chương trình bồi dưỡng tổng thể có tính cụ thể cho từng cấp học (Tiểu học, Trung học cơ sở, Trung học phổ thông).

Kinh nghiệm thiết kế chương trình bồi dưỡng cho thấy, không bám vào đặc thù đối tượng bồi dưỡng và thực tiễn năng lực cán bộ QL thì không thể bồi dưỡng thành công được. Như đã từng xảy ra, khi thực hiện bồi dưỡng thường xuyên, định kì, đơn vị cử cán bộ đi bồi dưỡng đến nhận tài liệu và tiến hành tập huấn theo lớp học truyền thống và kết thúc. Bồi dưỡng như thế là hình thức, chưa đáp ứng được yêu cầu và nhu cầu bồi dưỡng, chỉ từ một phía (cơ quan QL, theo nhiệm vụ), chưa sát thực tế công việc quản trị nhà trường của cán bộ, chưa tạo được tâm thế, ý thức, cơ hội, động lực tự bên trong mỗi cán bộ để học hỏi, rèn luyện kĩ năng, nâng cao năng lực quản trị nhà trường.

Thực tế việc thiết kế nội dung chương trình bồi dưỡng cho cán bộ QL GD các cấp còn nhiều bất cập, chưa phù hợp với chính yêu cầu về phương pháp cách thức bồi dưỡng. Thiết kế nội dung những mô đun bồi dưỡng thường sa vào lí thuyết, dài, các phân, mục chưa khoa học, chưa thực sự hướng tới học viên với động cơ tự học, tự bồi dưỡng. Chẳng hạn, các câu hỏi, bài tập thực hành được thiết kế hình thức, thiếu hướng dẫn cụ thể, không sinh động, hấp dẫn học viên (chưa sử dụng casestudy), hoặc thiết kế mô đun để học trực tuyến (bồi dưỡng qua mạng) những khó có thể thực hiện được. Những bất cập này phản ánh một phần lớn từ tư duy, năng lực của người viết, người thiết kế chương trình, nội dung bồi dưỡng. Không thể cứ đi dạy bồi dưỡng, đã từng viết tài liệu bồi dưỡng là có thể thiết kế được chương trình bồi dưỡng, đặc biệt đối với những mô đun học trực tuyến; không biết thiết kế giáo án điện tử, chưa dạy học tích hợp đa phương tiện, không sử dụng thành thạo công nghệ điện tử, ... đương nhiên sẽ không thể hoặc sẽ gặp nhiều khó khăn khi thiết kế nội dung bài học. Một nghịch lí đang hiện hữu ở trường học là nhiều học sinh và giáo viên có khả năng sử dụng tốt và rất tốt công nghệ thông tin, rất nhanh nhạy với thông tin mới và có động lực áp dụng/ thực hành những sản phẩm công nghệ, trí tuệ nhân tạo, trong khi đó cán bộ QL lại thờ ơ, ngại, không biết, không thể sử dụng công nghệ. Điều này đương nhiên làm giảm hiệu quả việc học và bồi dưỡng năng lực nghề nghiệp nói chung của cán bộ QL. Thiết kế chương trình cần được đầu tư cho ra sản phẩm bộ tài liệu gồm văn bản viết in, tài liệu dạng infographic, video, ... hấp dẫn, dễ sử dụng và có tính năng tương tác cao.

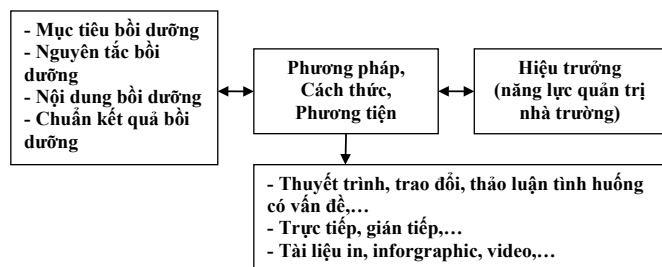
Chương trình bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị trường phổ thông cho cán bộ QL cần được thiết kế theo những nguyên tắc nói trên và thống nhất trên quan điểm triệt để ứng dụng công nghệ thông tin, điện tử để tiến hành bồi dưỡng hiệu quả. Chương trình cần được thiết kế giảm lí thuyết, tăng thực hành, cụ thể, tăng hệ thống bài tập tình

huống, rèn luyện các kỹ năng quản trị nhà trường qua các tình huống thực tế (các casestudy được thiết kế bài bản, hấp dẫn).

Hệ thống các yếu tố năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng không tương đồng và khó thống nhất trong mỗi chủ thể nên được xem là vấn đề rất đa dạng và hay biến đổi. Việc xác lập hệ thống những năng lực cốt lõi về quản trị nhà trường của hiệu trưởng cũng cần được nghiên cứu sâu hơn chứ không chỉ đưa ra những chuẩn và khiên cưỡng áp dụng cho tất cả các cán bộ QL. Đây là vấn đề cần bàn luận thêm khi có cơ hội điều chỉnh, bổ sung hệ thống chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông hiện nay..

Việc đánh giá chất lượng, hiệu quả bồi dưỡng cần được xem là một khâu trọng yếu của quá trình bồi dưỡng. Đánh giá cần được dựa trên những tiêu chuẩn, tiêu chí cụ thể (chú trọng những kỹ năng được rèn luyện trong quá trình bồi dưỡng), những chỉ số phản ánh sự vận dụng kiến thức, kinh nghiệm vào thực tiễn quản trị nhà trường của học viên sẽ thuyết phục và hữu ích hơn rất nhiều khi chỉ đánh giá qua phiếu phản hồi hoặc bài viết thu hoạch. Tức là, thiết kế chương trình bồi dưỡng cần đáp ứng những yêu cầu về chuẩn kết quả đầu ra, chuẩn năng lực quản trị nhà trường phổ thông. Sau mỗi mô đun, sau khóa bồi dưỡng, cán bộ QL cần/được phát triển những năng lực gì, vận dụng hiệu quả như thế nào trong thực tiễn quản trị nhà trường. Đây là điều kiện cần thiết khi xây dựng chương trình bồi dưỡng và được thực hiện trong yêu cầu đánh giá chất lượng của mỗi mô đun, khoa học.

Thiết kế mô hình hoạt động bồi dưỡng năng lực quản trị trường phổ thông cần được tính đến để tạo điều kiện cho cán bộ QL có ý kiến phản hồi về tất cả các khâu của quá trình bồi dưỡng. Sự phản hồi được thực hiện cả trước, trong và sau khi học tập mỗi mô đun, khóa học. Sự phản hồi bằng nhiều hình thức, qua phỏng vấn trực tiếp, gián tiếp, qua bài thu hoạch, qua góp ý bằng phương tiện truyền thông; Nếu có thể, học viên được tham gia vào quá trình điều chỉnh, bổ sung, hoàn chỉnh chương trình bồi dưỡng. Đây được coi là thiết kế mở của chương trình bồi dưỡng, gắn với sự đa dạng của đối tượng, phương pháp, cách thức thực hiện bồi dưỡng. Bước đầu, xin được đề xuất về mô hình thiết kế chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị trường phổ thông như sau (xem Sơ đồ 1).



Sơ đồ 1: Mô hình thiết kế chương trình bồi dưỡng năng lực quản trị trường phổ thông

### 3. Những ý kiến đề xuất và kết luận

Đáp ứng yêu cầu đổi mới GD nói chung đang diễn ra cấp bách hiện nay, các hoạt động bồi dưỡng nâng cao năng lực dạy học của nhà giáo và năng lực quản trị nhà trường của cán bộ QL nhà trường đang được triển khai gấp rút, quyết liệt. Bộ GD&ĐT đã triển khai những chương trình, dự án (Chương trình Phát triển các trường sư phạm để nâng cao năng lực đội ngũ giáo viên, cán bộ QL cơ sở GD phổ thông - ETEP, Dự án Hỗ trợ đổi mới GD phổ thông - RGEP...) nhằm hiện thực hóa quan điểm, định hướng, chiến lược, kế hoạch đổi mới GD và đào tạo. Các chương trình, dự án đã bước đầu phát huy tác dụng, đã có hiệu quả, đã thay đổi được tư duy GD và dạy học, QL và quản trị nhà trường, tạo được sự đồng thuận về quan điểm và hành động xây dựng chương trình GD phổ thông mới đang triển khai ở các cơ sở GD phổ thông.

Tuy nhiên, việc bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường phổ thông đang gặp nhiều khó khăn, thách thức, như: xây dựng chương trình bồi dưỡng, thiết kế (viết) tài liệu bồi dưỡng, triển khai kế hoạch bồi dưỡng, bố trí đội ngũ giảng viên bồi dưỡng, các điều kiện phục vụ hoạt động bồi dưỡng,... Đây thực sự là thách thức với hoạt động bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị nhà trường phổ thông trong khuôn khổ dự án, chương trình nêu trên.

Trong tư duy áp dụng và triển khai Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT và thực hiện Chương trình ETEP, RGEP đối với hoạt động bồi dưỡng năng lực quản trị trường phổ thông cho cán bộ QL nhà trường, bước đầu chúng tôi đề xuất những ý kiến sau:

*Thứ nhất*, thống nhất tư duy về bồi dưỡng năng lực quản trị của hiệu trưởng trường phổ thông là khâu tiếp nối GD và đào tạo tri thức, kỹ năng quản trị nhà trường của hiệu trưởng, tức là chú trọng đến việc bổ sung tri thức, rèn luyện kỹ năng quản trị nhà trường, cập nhật những cái mới để hoàn thiện hệ thống tri thức, năng lực quản trị nhà trường hướng tới quản trị hiệu quả. Điều này sẽ quán triệt tới phương thức thực hiện bồi dưỡng, không nặng lý thuyết, chú trọng thực hành, bồi dưỡng theo mô đun, bằng tình huống trải nghiệm thực tiễn.

*Thứ hai*, thiết lập đội ngũ giảng viên bồi dưỡng có chất lượng, có kinh nghiệm thực tiễn quản trị nhà trường (Những cá nhân, cán bộ QL điển hình quản trị nhà trường hiệu quả).

*Thứ ba*, thiết kế tài liệu bồi dưỡng với những mô đun ngắn gọn, khoa học, tăng tính thực hành kỹ năng quản trị các hoạt động GD và dạy học ở trường phổ thông.

*Thứ tư*, xác định những kỹ năng quản trị quan trọng để tập trung bồi dưỡng, phát triển năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng. Đó có thể là những kỹ năng về xây dựng chiến lược triển khai nhà trường (xây dựng sứ mạng, tầm nhìn, giá trị cốt lõi của nhà trường); Kỹ năng xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường; Kỹ năng quản trị thông tin - truyền thông, kỹ năng quản trị các hoạt động GD và dạy học, kỹ năng giao tiếp ứng xử,...

*Thứ năm*, cần đa dạng hóa các phương pháp, hình thức bồi dưỡng (cả tập trung, trực tiếp, trực tuyến...). Đổi mới

các phương pháp bồi dưỡng, chú trọng phát huy được tính tích cực chủ động, tự học, tự bồi dưỡng của học viên, tăng giờ thảo luận nhóm, đối thoại, chú ý rèn luyện các kỹ năng thực hành quản trị nhà trường bằng các bài tập tình huống hấp dẫn...

*Thứ sáu*, tăng cường điều kiện cơ sở vật chất, hiện đại hóa thiết bị dạy học, tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin, truyền thông phục vụ công tác bồi dưỡng.

Nhà trường phổ thông hiện đang có sự thay đổi về quản trị nhà trường theo yêu cầu mục tiêu dạy học phát triển toàn diện về phẩm chất, năng lực người học. Chương trình dạy học thay đổi, học sinh thay đổi, cán bộ QL tất yếu phải đổi mới, đổi mới tư duy và phương cách thực hiện lãnh đạo,

QL, quản trị nhà trường. Bồi dưỡng, nâng cao năng lực quản trị trường học cho các cán bộ QL GD là yêu cầu cấp thiết và phải được tiến hành thường xuyên, liên tục, kịp thời, với sự đa dạng hóa các phương pháp, hình thức bồi dưỡng.

Trong vai trò là nhà quản trị trường phổ thông, hiệu trưởng cần được bồi dưỡng về phẩm chất và năng lực, phải được bồi dưỡng về các kỹ năng quản trị trường học để nâng cao năng lực quản trị, hướng tới mục tiêu quản trị nhà trường hiệu quả. Đây là vấn đề khó khăn, có nhiều thách thức, chịu tác động nhiều yếu tố, khách quan và chủ quan, trong đó không thể không nhắc tới vai trò của hội đồng trường với năng lực quản trị nhà trường.

### Tài liệu tham khảo

- [1] *Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20 tháng 7 năm 2018 ban hành quy định Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông.*
- [2] Đỗ Tiến Sỹ, (2013), *Năng lực thực hiện và đổi mới phương pháp dạy học ở nhà trường phổ thông*, Tạp chí Quản lý Giáo dục, số 51, tháng 8 năm 2013.
- [3] Trần Khánh Đức (2012), *Năng lực và năng lực nghề nghiệp*, Tạp chí Giáo dục, số 283 (kì 1- 4 năm 2012).
- [4] *Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT ngày 22 tháng 10 năm 2009 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định về Chuẩn hiệu trưởng trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học.*
- [5] Đinh Việt Hòa (Chủ biên), (2017), *Lãnh đạo - Những nguyên lý nền tảng cả tình huống lãnh đạo đương đại*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

## IMPROVING SCHOOL GOVERNANCE COMPETENCE

### Do Tien Sy

National Academy of Education Management  
31 Phan Dinh Giot, Thanh Xuan,  
Hanoi, Vietnam  
Email:dotiensy07@gmail.com

**ABSTRACT:** *Improving school governance competence is an urgent requirement and should be conducted regularly, continuously and promptly with the diversification of methods and forms of training. The paper presents the concept of school governance competence and proposes solutions to develop the school governance competence effectively.*

**KEYWORDS:** Governance competence; school governance; training.