

ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG MẦM NON THEO TIẾP CẬN QUY TRÌNH XÂY DỰNG CHÍNH SÁCH

ASSESSMENT OF SCHOOL ADMINISTRATION COMPETENCE OF PRESCHOOL PRINCIPALS FOLLOWING THE APPROACH OF POLICY-MAKING PROCESS

PHẠM BÍCH THỦY

Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh, *pbthuy@iemh.edu.vn*

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 01/02/2021 Ngày nhận lại: 10/3/2021 Duyệt đăng: 25/3/2021 Mã số: TCKH-S01T3-B13-2021 ISSN: 2354 – 0788</p> <p>Từ khóa: <i>năng lực, năng lực quản trị trường mầm non, đánh giá năng lực, Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non.</i></p> <p>Key words: <i>competence, preschool administration competence, assessment of competence, standard of preschool principals.</i></p>	<p><i>Năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường mầm non được quy định tại thông tư số 25/2018/TT-BGD-ĐT theo tiếp cận quy trình xây dựng chính sách. Bài viết trình bày một số khái niệm liên quan làm cơ sở đề xuất khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường mầm non.</i></p> <p>ABSTRACT <i>School administration competence of preschool principals is specified in Circular No. 25/2018/TT-BGD-ĐT competence of preschool principals following the approach to policy-making process. The article presents a number of related concepts that serve as the basis for proposing the framework of school administration.</i></p>

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong mười năm trở lại đây, hệ thống giáo dục của nước ta đã có những thay đổi cơ bản. Dưới ảnh hưởng của cuộc cách mạng công nghệ 4.0, cùng với những thay đổi của hệ thống, các cơ sở giáo dục phải nhanh chóng thay đổi phương thức quản trị nhà trường, thích ứng để phát triển. Hiệu trưởng các trường cần sử dụng hiệu quả các nguồn lực của nhà trường, tuân thủ các quy định của pháp luật để đạt mục tiêu yêu cầu đặt ra, sự sáng tạo của mỗi trường trong quá trình triển khai thực hiện nhiệm vụ tạo nên sự khác biệt, thương hiệu riêng của từng trường.

Hoạt động đánh giá là một khâu quan trọng trong quản lý nói chung và trong quản lý giáo dục nói riêng. Hoạt động đánh giá năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường mầm non cần trả lời 03 câu hỏi: đánh giá năng lực đó để làm gì? Đánh giá năng lực nào của hiệu trưởng? Làm thế nào để đánh giá? Công tác đánh giá năng lực của hiệu trưởng các trường mầm non hiện nay được các cơ quan quản lý nhà nước tổ chức thực hiện thường xuyên hoặc định kỳ. Với mỗi cách tiếp cận năng lực quản trị nhà trường, với các cấp quản lý, khung năng lực và tiêu chí đánh giá năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng các trường mầm non có sự khác biệt.

2. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN

2.1. Năng lực

Khái niệm năng lực có nhiều quan điểm tiếp cận khác nhau và chưa có sự thống nhất. Thông tư 25/2018/TT-BGD-ĐT ban hành Chuẩn hiệu trưởng các cơ sở giáo dục mầm non định nghĩa: “năng lực là khả năng thực hiện công việc, nhiệm vụ” [1].

2.2. Quản trị

Có nhiều quan điểm khác nhau đề cập tới khái niệm quản trị. Dù có khác nhau về cách diễn đạt, nhưng nhìn chung đều thống nhất cho rằng quản trị bao gồm ba yếu tố (điều kiện):

Thứ nhất, phải có chủ thể quản trị là tác nhân tạo ra tác động quản trị và một đối tượng quản trị trực tiếp. Đối tượng bị quản trị phải tiếp nhận sự tác động đó. Tác động có thể chỉ một lần và cũng có thể nhiều lần.

Thứ hai, phải có một mục tiêu đặt ra cho cả chủ thể và đối tượng quản trị. Mục tiêu này là căn cứ để chủ thể tạo ra các tác động. Sự tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị được thực hiện trong một môi trường luôn luôn biến động. Về thuật ngữ chủ thể quản trị, có thể hiểu chủ thể quản trị bao gồm một người hoặc nhiều người, còn đối tượng quản trị là một tổ chức, một tập thể con người, hoặc giới vô sinh (máy móc, thiết bị, đất đai, thông tin...).

Thứ ba, phải có một nguồn lực để chủ thể quản trị khai thác và vận dụng trong quá trình quản trị [3].

Tóm lại, thuật ngữ quản trị được hiểu là hoạt động thiết lập các mối quan hệ, ủy nhiệm chính sách, lập kế hoạch và ra quyết định; chịu trách nhiệm trước tổ chức, doanh nghiệp, nhà trường về sự tin cậy, tính thích ứng và hiệu quả chi phí quản lý để đạt được kết quả mong đợi, thông qua việc phân chia trách nhiệm, nguồn lực, kiểm soát tính hiệu lực và hiệu quả.

2.3. Quản trị nhà trường

Tác giả Ngô Thị Thuý Dương cho rằng: quản trị trường học là cách thức để những người/nhóm người có thẩm quyền (thường là hội

đồng) hướng dẫn, giám sát các mục tiêu, giá trị của nhà trường thông qua các chính sách, luật lệ, phương pháp và quy trình thực hiện. Cụ thể hơn, quản trị trường học là quá trình xây dựng và tập hợp các quy tắc, hệ thống nhằm vận hành và kiểm soát toàn bộ hoạt động của một nhà trường; là những phương cách để những người có thẩm quyền lãnh đạo hướng dẫn và giám sát các mục tiêu và giá trị của nhà trường thông qua các chính sách và quy trình thực hiện [4].

Thông tư 25/2018/TT-BGD-ĐT ban hành Chuẩn hiệu trưởng các cơ sở giáo dục mầm non định nghĩa: “quản trị nhà trường là quá trình xây dựng và tổ chức thực hiện các định hướng, quy định, kế hoạch phát triển nhà trường” [1].

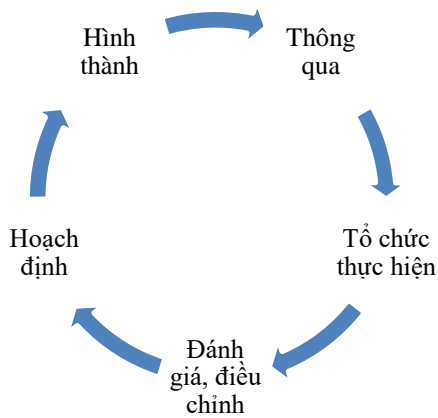
2.4. Năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng

Tiếp cận khái niệm năng lực và khái niệm quản trị nhà trường tại Thông tư 25/2018/TT-BGDĐT, người viết quan niệm: năng lực quản trị trường mầm non là khả năng xây dựng và tổ chức thực hiện các định hướng, quy định, kế hoạch phát triển nhà trường (gọi chung là chính sách) nhằm đảm bảo nhà trường hoạt động có hiệu quả, đạt mục tiêu của nhà trường.

3. QUY TRÌNH XÂY DỰNG CHÍNH SÁCH

Quy trình xây dựng chính sách ở mỗi hệ thống thể chế chính trị và tổ chức quyền lực ở mỗi nhà nước là khác nhau. Đồng thời, mỗi cấp chủ thể (quốc gia, bộ, tỉnh, huyện, xã) trong một hệ thống thể chế chính trị và tổ chức quyền lực nhà nước cũng có quy trình khác nhau. Đối với chủ thể là hiệu trưởng trường mầm non, quy trình xây dựng chính sách bao gồm các bước như hình 1.

Hoạch định: trong bối cảnh đổi mới giáo dục, nội dung quản trị nhà trường rất đa dạng, nguồn lực còn hạn chế, không thể giải quyết hết trong cùng một thời điểm. Hiệu trưởng và các bên liên quan cần xác định được vấn đề nào là tiên quyết, quan trọng, ưu tiên, cấp thiết... để từ đó, xác định vấn đề cần hoạch định trong chiến lược, kế hoạch (ngắn hạn – trung hạn - dài hạn), nội quy.



Hình 1. Quy trình xây dựng chính sách

Hình thành: xây dựng văn bản theo đúng thể thức và quy trình quy định.

Thông qua: ban hành văn bản theo đúng quy định phân cấp quản lý. Tuyên truyền giáo dục tạo sự đồng thuận các bên liên quan để việc tổ chức thực hiện đạt hiệu quả cao nhất.

Tổ chức thực hiện: huy động các nguồn lực trong và ngoài nhà trường triển khai thực hiện. Đây là giai đoạn quan trọng, thực sự tác động đến nhà trường, đến các nội dung quản trị nhà trường, đến các khách thể liên quan nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra; và cũng có thể dẫn tới những tác động không mong muốn, thậm chí ngoài dự đoán phân tích ban đầu.

Đánh giá, điều chỉnh: trong giai đoạn này, các đơn vị chức năng xác định xem nhà trường có đáp ứng yêu cầu, tuân thủ quy định pháp lý, và đạt được các mục tiêu của chiến lược, kế hoạch, nội quy hay không? Theo nghĩa này thì đánh giá chiến lược, kế hoạch, nội quy là một giai đoạn trong quy trình. Đánh giá chiến lược, kế hoạch, nội quy còn được hiểu là một phương pháp phân tích chiến lược, kế hoạch, nội quy thông qua việc sử dụng các công cụ phân tích. Sau quá trình đánh giá, hiệu trưởng cần xây dựng và tổ chức thực hiện điều chỉnh. Hay nói cách khác, một vòng quay tiếp theo của một quy trình mới ra đời.

4. XÂY DỰNG KHUNG NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG MẦM NON THEO TIẾP CẬN QUY TRÌNH XÂY DỰNG CHÍNH SÁCH

Tiếp cận ở góc độ vai trò, Robert E. Quinn (2002) và một số tác giả trong tác phẩm “Becoming a Master Manager - A Competency Framework” cho rằng người quản lý có 8 vai trò cốt lõi bao gồm: 1) người điều khiển; 2) người thực hiện; 3) người theo dõi; 4) người phối hợp; 5) người cố vấn; 6) người thúc đẩy; 7) người đổi mới; 8) người môi giới. Với từng vai trò sẽ có những năng lực tương ứng [6].

Trong tác phẩm “School Leadership in the 21st Century: Developing a Strategic Approach”, tác giả Brent Davies và các cộng sự (2005) đã đề cập đến cải cách giáo dục ở nước Anh. Brent Davies giáo sư về lãnh đạo giáo dục Quốc tế, giám đốc Trung tâm Lãnh đạo Quốc tế tại Đại học Hull. Các cộng sự bao gồm: Linda Ellison giảng viên cao cấp tại Đại học Nottingham; Christopher Bowring Carr - giảng viên về lãnh đạo và quản lý giáo dục tại Đại học Hull. Các tác giả cho rằng: cải cách giáo dục tiếp tục là một tính năng thống trị của giáo dục ở Anh và nhiều quốc gia khác trên toàn thế giới. Do đó, điều quan trọng hơn bao giờ hết là các hiệu trưởng và quản lý trường học phát triển các kỹ năng cho phép họ quản lý các trách nhiệm mới của mình một cách hiệu quả. Trong lãnh đạo nhà trường trong thế kỷ XXI, năng lực bao gồm: chiến lược và đạo đức của lãnh đạo; thay đổi và quản lý nhân viên; lãnh đạo và quản lý trong các trường học hiệu suất cao; thông tin cho việc học tập của học sinh và học tập tổ chức; chuyển đổi trường học trong thế kỷ XXI [2].

Tác phẩm “Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform” của Robert E. Owens Jr. và Thomas C. Valesky (2010) đã cung cấp cho các nhà quản lý giáo dục cách nhìn dưới góc độ hành vi tổ chức và làm thế nào các nhà lãnh đạo có thể tạo ra nền văn hóa học hiệu quả hơn; vai trò lãnh đạo của tổ

chức có liên quan đến việc ra quyết định, thay đổi tổ chức, quản xung đột và truyền thông, thúc đẩy bản thân và những người khác để đạt được mục tiêu của tổ chức; phân tích thực hiện thành công cải cách trường học dựa trên lý thuyết tổ chức và nghiên cứu là nền tảng của thực hành hiện đại [5].

Thông tư 25/2018/TT-BGD-ĐT ban hành Chuẩn hiệu trưởng các cơ sở giáo dục mầm non thì năng lực quản trị trường mầm non của hiệu trưởng bao gồm 8 tiêu chí: tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường mầm non; quản trị hoạt động nuôi dưỡng, chăm sóc sức khỏe cho trẻ; quản trị hoạt động giáo dục trẻ; quản trị nhân

sự ở trường mầm non; quản trị tài chính, cơ sở vật chất, đồ dùng, đồ chơi và thiết bị giáo dục ở trường mầm non; quản trị tổ chức hành chính ở trường mầm non; quản trị chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc, giáo dục trẻ em trong nhà trường; xây dựng và thực hiện cơ chế phối hợp các lực lượng giáo dục để nâng cao chất lượng nuôi dưỡng, chăm sóc trẻ [1].

Tiếp cận theo khái niệm năng lực quản trị trường mầm non ở mục 2.4 và quy trình xây dựng và tổ chức thực hiện ở mục 3, tác giả bài viết đề xuất khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường mầm non như sau:

Bảng 1. Khung năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường mầm non

TT	Quy trình xây dựng chính sách	Năng lực quản trị người hiệu trưởng
1	Hoạch định	Khảo sát, đánh giá thực trạng vấn đề của các bên liên quan
2	Hình thành	Quản trị tổ chức, hành chính trong trường mầm non Tổ chức xây dựng chiến lược, kế hoạch và nội quy
3	Thông qua	Năng lực tuyên truyền, vận động Năng lực ra quyết định quản trị
4	Tổ chức thực hiện	Năng lực quản trị các nguồn lực ngoài nhà trường Năng lực quản trị nguồn nhân lực Năng lực quản trị tài chính Năng lực quản trị cơ sở vật chất, đồ dùng, đồ chơi
5	Đánh giá, điều chỉnh	Năng lực kiểm tra, đánh giá

4. ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG MẦM NON THEO TIẾP CẬN QUY TRÌNH XÂY DỰNG CHÍNH SÁCH

Tùy theo cách tiếp cận khái niệm năng lực quản trị nhà trường mà có phương pháp đánh giá khác nhau. Nếu chúng ta tiếp cận năng lực quản trị trường mầm non là khả năng tạo ra các chiến lược, kế hoạch, nội quy cho trường mầm non và các thành viên liên quan của trường nhằm đảm bảo nhà trường hoạt động có hiệu quả, đạt mục tiêu của nhà trường thì sản phẩm của năng lực quản trị nhà trường là các chiến lược, kế hoạch và nội quy. Đánh giá chính sách là việc thực hiện các hoạt động để nắm bắt

thông tin về đối tượng của chính sách, dựa trên các tiêu chí nhất định. Tính khoa học và mức độ khách quan của kết quả đánh giá chính sách phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó quan trọng nhất vẫn là các tiêu chí được lựa chọn để đánh giá. Tiêu chí đánh giá chính sách có ý nghĩa như bộ lọc thông tin, tạo ra những phán đoán giá trị cho mục tiêu đánh giá. Tùy thuộc vào đối tượng, mục tiêu, chủ thể, đánh giá, chính sách có thể xây dựng, lựa chọn và sử dụng các tiêu chí khác nhau. Việc xây dựng tiêu chí đánh giá chính sách cần phải đáp ứng yêu cầu vừa là thước đo cụ thể của vấn đề chính sách được đề cập, vừa phản ánh được lợi ích của đa số thành viên xã hội và được họ chấp nhận.

Bài viết xác định những tiêu chí tiêu biểu trong đánh giá năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường mầm non bao gồm:

Tính hiệu lực (Efficiency): tính hiệu lực của chính sách được phản ánh ở khả năng thực hiện trên thực tế của nhà trường mầm non trong giai đoạn hiện nay.

Tính hiệu quả (Effectiveness): tính hiệu quả chính là mức độ đạt được các mục tiêu của việc thực thi chính sách. Đó chính là việc các chính sách đã tác động, ảnh hưởng, thúc đẩy các hiệu trưởng ở mức độ nào trong việc áp dụng năng lực quản trị vào thực tiễn quản trị nhà trường.

Tính kinh tế (Economy): tính kinh tế không đồng nhất với tính hiệu quả của chính sách. Về nội hàm, tính kinh tế của một chính sách phản ánh

thông qua việc đo lường về mức độ tiết kiệm được các nguồn lực cho triển khai một chính sách cụ thể. Đánh giá tính kinh tế của chính sách nghĩa là xác định được liệu có phương án nào để mục tiêu chính sách đạt được với chi phí thấp nhất.

Tóm lại, năng lực quản trị trường mầm non là khả năng xây dựng và tổ chức thực hiện các định hướng, quy định, kế hoạch phát triển nhà trường nhằm đảm bảo nhà trường hoạt động có hiệu quả, đạt mục tiêu của nhà trường. Tiếp cận theo quy trình xây dựng chính sách, năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường mầm non sẽ bao gồm 10 năng lực thành phần. Tiêu chí đánh giá là tính hiệu quả, hiệu lực, kinh tế của các văn bản chính sách ban hành.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018), Thông tư 25/2018 quy định *Chuẩn hiệu trưởng trường mầm non*.
- [2] Brent Davies và các cộng sự (2005), *School Leadership in the 21st Century: Developing a Strategic Approach*”, Routledge, amazon.co.uk/School_Leadership_21st_Developing/dp/0415279526.
- [3] Đinh Xuân Khoa (2006), *Quản trị trường đại học*, Luận án tiến sỹ chuyên ngành quản lý giáo dục, Đại học Vinh.
- [4] Ngô Thị Thuỳ Dương (2018), *Phát triển chương trình bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị cho cán bộ quản lý trường phổ thông theo tiếp cận năng lực và chuẩn hiệu trưởng*, Tạp chí Quản lý giáo dục, số 3.
- [5] Owens Robert E. Jr., Valesky Thomas C. (2010), *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform* (10th Edition), Pearson Public. www/amazon.com
- [6] Quinn Robert E, Sue R. Faerman , Michael P. Thompson , Michael McGrath (2002), *Becoming a Master Manager - A Competency Framwork*, Third Edition, Amazon.com.