

# KHUNG NĂNG LỰC NGƯỜI CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

## CAPACITY FRAME FOR MANAGERS AT HIGH SCHOOLS IN THE PRESENT CONTEXT

MAI HOÀNG SANG<sup>(\*)</sup>

<sup>(\*)</sup>Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh, *mhsang@iemh.edu.vn*

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 20/01/2018            Ngày nhận lại: 21/5/2018            Duyệt đăng: 16/7/2018            Mã số: TCKH18-B21-2018            ISSN: 2354 – 0788</p> <p><b>Từ khóa:</b>            vai trò, năng lực, cán bộ quản lý giáo dục, trường phổ thông.</p> <p><b>Key words:</b>            communication,            culture,            Total Quality Management,            services.</p>	<p><i>Thế giới toàn cầu hóa và hội nhập đang chịu sự tác động mạnh mẽ của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Trước xu thế trên, nền giáo dục Việt Nam đã tiến hành đổi mới căn bản và toàn diện theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa, xã hội hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế. Bối cảnh trên đang đặt ra vai trò, trách nhiệm quan trọng của người cán bộ quản lý giáo dục trong việc lãnh đạo, quản lý nhà trường phổ thông. Vì vậy, họ cần phải có những năng lực cần thiết để hoàn thành vai trò của mình. Bài viết đề xuất khung năng lực người cán bộ quản lý giáo dục trường phổ thông nhằm làm cơ sở để người cán bộ quản lý giáo dục tự đánh giá, tự điều chỉnh, tự bồi dưỡng; và để các cấp quản lý làm căn cứ xây dựng chương trình, tổ chức bồi dưỡng, đánh giá... đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông.</i></p> <p><b>ABSTRACTS</b></p> <p><i>The globalized and integrated world is being impacted immensely by the 4th Industrial Revolution. With the above trend, Vietnam's education was basically and comprehensively reformed in the direction of standardization, modernization, socialization, democratization and international integration. The above context is setting the important role and responsibility of educational administrators in leading and managing high schools. Therefore, they need to have the necessary capacity to fulfill their roles. This writing mentions the capacity frame for educational managers in high schools as the base for educational managers to make self-evaluation, self-adjustment, self-improvement; and lay the foundation for the managerial levels to build up programs, improve capacity, evaluate,... the team of managers at high schools.</i></p>

## 1. KHÁI NIỆM KHUNG NĂNG LỰC CỦA NGƯỜI CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG

Đi tiên phong nghiên cứu về vấn đề này phải kể đến David C. McClelland (1973). Tác giả cho rằng khung năng lực là tập hợp một bộ công cụ mô tả các năng lực cần thiết để thực hiện một (hoặc n...) công việc gắn với mỗi nhiệm vụ, thực hiện vai trò chức danh nghề nghiệp nhất định. Theo đó, khung năng lực được xem là tập hợp một bảng mô tả các năng lực cần thiết và đầy đủ để hoàn thành tốt một vai trò hay vị trí việc làm của một cá nhân được giao trong tổ chức.

Trên cơ sở khung năng lực của cá nhân và lãnh đạo, nhiều công trình nghiên cứu gần đây bắt đầu phát thảo một mô hình năng lực nghề nghiệp của người cán bộ quản lý trường học nhằm hướng đến các tiêu chí xây dựng và đánh giá năng lực của một người cán bộ quản lý nhà trường: David C. McClelland (1973), Northouse P. (2004), Bộ Giáo dục và Đào tạo (2009), Robert E. Quinn (2002).v.v. Nhìn chung, khung năng lực cán bộ quản lý trường phổ thông là hệ thống các yêu cầu cơ bản đối với người cán bộ quản lý trường phổ thông về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, năng lực quản lý/ quản trị nhà trường phổ thông và năng lực phát triển mối quan hệ xã hội để đảm nhiệm vị trí việc làm/công việc nhằm hoàn thành tốt vai trò của mình trước bối cảnh hiện nay.

## 2. KHUNG NĂNG LỰC CỦA NGƯỜI CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

### 2.1. Bối cảnh hiện nay

Bối cảnh thế giới những năm đầu thế kỷ 21 với những vấn đề toàn cầu hóa và sự phát triển của khoa học công nghệ, đặc biệt là cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 đã đặt ra yêu cầu mới đối với giáo dục của mỗi quốc gia phải đào tạo ra được các thế hệ tương lai, những công

dân toàn cầu có năng lực thích ứng cao với mọi biến động của thời cuộc.

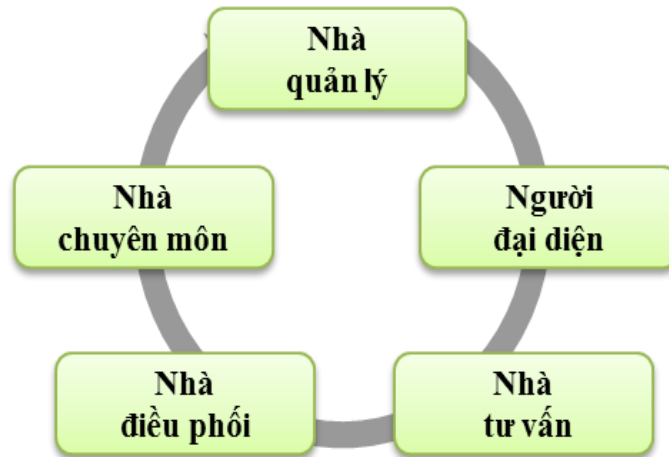
Nhà trường và quản lý nhà trường trong thế kỷ 21 đòi hỏi những kiến thức, kỹ năng và phẩm chất đạo đức mới ở người cán bộ quản lý giáo dục. Cũng như các nước trong khu vực và trên thế giới, người cán bộ quản lý giáo dục trường học Việt Nam phải được lựa chọn theo các tiêu chuẩn cụ thể, đáp ứng yêu cầu của phát triển xã hội.

Trước xu thế trên, trong những năm qua, nền giáo dục Việt Nam đã tiến hành “Đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục 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” (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2013). Việc đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo đã và đang đặt ra cho giáo dục Việt Nam nói chung và giáo dục phổ thông nói riêng những cơ hội, thách thức đối với sự tồn tại, phát triển của nhà trường. Trước những yêu cầu mới, người cán bộ quản lý cần thực hiện tốt vai trò định hướng phát triển của đơn vị mình, phải xây dựng niềm tin cho mọi thành viên trong nhà trường. Người cán bộ quản lý phải tạo môi trường văn hóa tích cực, lành mạnh để mọi người có thể phát huy tiềm năng, tính sáng tạo. Bên cạnh đó, họ phải là tấm gương cho đội ngũ viên chức nhà trường noi theo về tinh thần học tập, ý thức kỷ luật, sự tận tâm, lòng tin... Như vậy, người cán bộ quản lý vừa phải có năng lực quản lý lại phải có năng lực quản trị nhà trường. Năng lực quản lý để tổ chức được các khía cạnh tổ chức – sư phạm của quá trình giáo dục quản trịet tính nhân văn toàn vẹn. Năng lực quản trị để điều hành các khía cạnh kinh tế - xã hội của quá trình giáo dục một cách năng động hiệu quả (Đặng Quốc Bảo, 2017).

### 2.2. Khung năng lực nghề nghiệp của người cán bộ quản lý trường phổ thông trong bối cảnh hiện nay

Để xác định được khung năng lực nghề nghiệp của người cán bộ quản lý trường phổ thông, trước hết cần xác định rõ vai trò mới của người cán bộ quản lý đối với nhà trường trong bối cảnh hiện nay. Vai trò mới này đòi hỏi người cán bộ quản lý nhà trường phải có được các năng lực tương ứng. Đã có khá nhiều đề xuất về vai trò của người cán bộ quản lý giáo

dục, có thể xem: Mintzberg, H. (1973); Paul Hersey và Ken Blanc Hard (1995); Robert E. Quinn (2002); Trần Kiểm (2016), Đặng Bá Lãm (2014), v.v. Xuất phát từ yêu cầu của bối cảnh mới, chúng tôi cho là trong giai đoạn hiện nay người cán bộ quản lý trường phổ thông có các vai trò như sau:



**Hình 1.** Vai trò của người cán bộ quản lý trường phổ thông

*Nhà quản lý:* Hiệu trưởng trường phổ thông có vai trò trước hết là một nhà quản lý, được cơ quan nhà nước có thẩm quyền bổ nhiệm, chịu trách nhiệm quản lý một cơ sở giáo dục trong hệ thống giáo dục quốc dân. Với vai trò là nhà quản lý, hiệu trưởng có các nhiệm vụ: lập kế hoạch phát triển nhà trường; quản lý hoạt động dạy học, giáo dục học sinh; quản trị tổ chức, hành chính; quản trị nhân sự; quản trị tài chính; quản trị cơ sở vật chất - thiết bị giáo dục; quản lý chất lượng giáo dục và ra quyết định giải quyết các vấn đề phát sinh trong nhà trường.

*Nhà chuyên môn:* Công tác quản lý trường phổ thông chính là quản lý các hoạt động chuyên môn dạy học và giáo dục; mặt khác, bản thân hiệu trưởng, phó hiệu trưởng trường phổ thông được đào tạo theo một ngành chuyên môn, cũng phải đứng lớp giảng dạy một số tiết

theo quy định. Vì thế, cán bộ quản lý trường học phải là người giỏi chuyên môn. Hơn nữa, bên cạnh trình độ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm thì năng lực ngoại ngữ, tin học là những yêu cầu không thể thiếu được trong thời đại công nghệ 4.0 và trong môi trường giáo dục toàn cầu hiện nay. Với vai trò là một nhà chuyên môn, hiệu trưởng có các nhiệm vụ: tổ chức triển khai các hoạt động dạy học, giáo dục trong nhà trường; phát triển chất lượng giáo dục; phát triển chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ giáo viên.

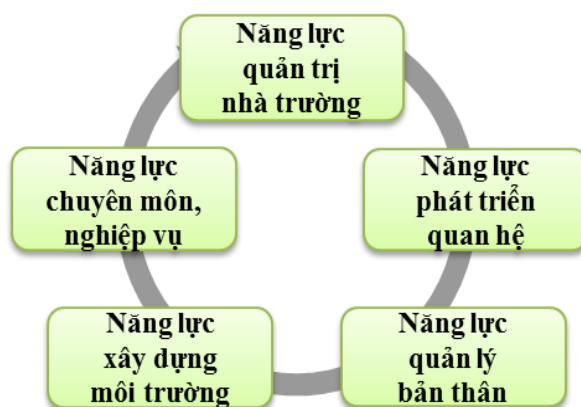
*Người đại diện:* Hiệu trưởng là người đại diện trước hết cho tập thể nhà trường nhằm phản ánh ý kiến, đề xuất của đội ngũ với cơ quan cấp trên; hiệu trưởng còn là người đại diện cho cơ quan quản lý cấp trên truyền đạt chủ trương, nhiệm vụ của ngành xuống đến tập thể; hiệu trưởng cũng đại diện cho tập thể nhà

trường trong xử lý mối quan hệ với các tổ chức, cá nhân bên ngoài nhà trường. Để thực hiện vai trò này, hiệu trưởng cần phát triển mối quan hệ với cấp quản lý ngành, phát triển mối quan hệ với chính quyền địa phương, phát triển mối quan hệ với các cá nhân, tổ chức xã hội và với cha mẹ học sinh.

*Nhà điều phối:* Vai trò điều phối đòi hỏi hiệu trưởng phải sắp xếp, bố trí các việc trong nhà trường một cách công khai, dân chủ, minh bạch, tạo điều kiện cho mọi thành viên tham gia vào các hoạt động của tổ chức. Những việc hiệu trưởng cần làm là phải xây dựng và thực hiện quy chế dân chủ cơ sở trong trường học; xây dựng nếp sống văn hóa trong nhà trường; phát triển truyền thông giúp tiếp nhận và xử lý thông tin nhanh chóng, kịp thời, tạo cho đội ngũ nhiều cơ hội phát triển.

*Nhà tư vấn:* Trong nhà trường hiện nay, hiệu trưởng không còn thuần là nhà quản lý, lãnh đạo. Rất nhiều việc ở nhà trường chỉ có thể thực hiện thành công khi có sự tư vấn, hướng dẫn thấu đáo của người hiệu trưởng. Đặc biệt là không ít giáo viên, học sinh, cha mẹ học sinh cũng cần đến sự tư vấn của hiệu trưởng trong nhiều lĩnh vực: việc dạy và học, cách xử lý tình huống nảy sinh, những mối quan hệ,... và cả những vấn đề tâm tư, đời sống. Vì vậy, với vai trò này, người hiệu trưởng cần không ngừng rèn luyện, tu dưỡng phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống. Người ta chỉ có thể dám nhờ đến sự tư vấn của những người có đạo đức, mẫu mực.

Tương ứng với các vai trò nói trên, người cán bộ quản lý nhà trường cần có các thành phần năng lực như sau:



**Hình 2.** Khung năng lực của người cán bộ quản lý trường phổ thông

Những biểu hiện cụ thể của khung năng lực và mối quan hệ đối một giữa vai trò với

năng lực của người cán bộ quản lý trường phổ thông có thể được hình dung trong bảng sau:

**Bảng 1.** Mối quan hệ giữa vai trò và năng lực của người cán bộ quản lý trường phổ thông

VAI TRÒ	NĂNG LỰC	BIỂU HIỆN CỦA NĂNG LỰC
Nhà quản lý	Năng lực quản trị nhà trường	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biết xác định mục tiêu, tầm nhìn, xây dựng kế hoạch phát triển của nhà trường và tổ chức các giải pháp thực hiện phù hợp với bối cảnh</li> <li>- Biết tổ chức hoạt động dạy học, giáo dục theo yêu cầu đổi mới, phát triển năng lực người học</li> <li>- Tổ chức, phân công, phối hợp các cá nhân, bộ phận thực hiện hiệu quả các hoạt động</li> <li>- Quản trị nhân sự hiệu quả, biết phát triển năng lực nghề nghiệp cho đội ngũ giáo viên, nhân viên</li> <li>- Quản lý tài chính công khai, minh bạch, hiệu quả theo quy chế chi tiêu nội bộ và các quy định tài chính hiện hành</li> <li>- Biết khai thác hiệu quả cơ sở vật chất - thiết bị phục vụ tốt cho hoạt động dạy học, giáo dục</li> <li>- Thường xuyên kiểm tra, đánh giá và cải tiến chất lượng giáo dục của nhà trường</li> <li>- Quản lý được những thay đổi, đưa ra quyết định đúng đắn và giải quyết tốt những vấn đề nảy sinh</li> </ul>
Nhà chuyên môn	Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đạt chuẩn và trên chuẩn trình độ chuyên môn</li> <li>- Có kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ sư phạm</li> <li>- Sử dụng được ngoại ngữ và tin học</li> <li>- Giảng dạy đảm bảo chất lượng bộ môn</li> </ul>
Nhà điều phối	Năng lực xây dựng môi trường	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tổ chức thực hiện tốt quy chế dân chủ trong trường học, phát huy vai trò của người dạy và người học; xây dựng được sự đoàn kết tập thể</li> <li>- Xây dựng nếp sống văn hóa trong nhà trường</li> <li>- Phát triển công tác truyền thông; thực hiện tốt các quy định thông tin với các bên liên quan</li> </ul>
Người đại diện	Năng lực phát triển quan hệ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phát triển mối quan hệ với cấp quản lý ngành</li> <li>- Phát triển mối quan hệ với chính quyền địa phương</li> <li>- Phát triển mối quan hệ với các cá nhân, tổ chức xã hội</li> <li>- Phát triển mối quan hệ với cha mẹ học sinh</li> </ul>
Nhà tư vấn	Năng lực quản lý bản thân	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có phẩm chất chính trị, chấp hành tốt chủ trương, chính sách, pháp luật và quy định ngành</li> <li>- Có đạo đức, trách nhiệm, công bằng, bao dung, vị tha, tôn trọng người khác, khiêm tốn, trung thực; có lối sống lành mạnh, chân thành, giản dị, gần gũi, biết lắng nghe, giúp đỡ đồng nghiệp.</li> <li>- Không ngừng tự học, tự rèn, phát triển các kỹ năng cá nhân, kỹ năng quản lý, kỹ năng xã hội.</li> </ul>

### 3. KẾT LUẬN

Việc xác định khung năng lực của người cán bộ quản lý trường phổ thông trong bối cảnh hiện nay là một trong những giải pháp cơ bản để đề ra các yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục. Qua đó, giúp người cán bộ quản lý giáo dục tự đánh giá, tự

điều chỉnh, tự bồi dưỡng để phát triển năng lực lãnh đạo, quản lý nhà trường và cũng là cơ sở để các cơ quan quản lý giáo dục các cấp đánh giá, xây dựng các chương trình bồi dưỡng đáp ứng nhu cầu học tập của người cán bộ quản lý trường phổ thông.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. 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, 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.
2. Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Sĩ Thu (2017), *Quản lý/Quản trị nhà trường trong bối cảnh giáo dục tiến vào cách mạng công nghiệp 4.0 thời đại tri thức*, Tạp chí khoa học quản lý giáo dục, số đặc biệt 10/2017.
3. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2009), Quy định Chuẩn hiệu trưởng trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học, Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT ngày 22/10/2009.
4. Trần Kiểm (2016), *Quản lý và lãnh đạo nhà trường hiệu quả - Tiếp cận năng lực*, Nxb. Đại học quốc gia Hà Nội.
5. Đặng Bá Lâm (2014), *Phát triển năng lực quản lý giáo dục*, Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Nghiên cứu Giáo dục, Tập 30, Số 1 (2014) 52-60.
6. McClelland D. (1973) *Thử nghiệm về năng lực chứ không phải là trí tuệ* (1973). *American Psychologist*, 28, 1-14.
7. Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
8. Northouse, P. (2004). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
9. Paul Hersey và Ken Blanc Hard (1995), *Quản trị hành vi tổ chức (Management of Organizational Behavior)*, Nxb. Thống kê.
10. Robert E. Quinn and others, *Becoming a Master Manager, A Competency Framwork*, John Wiley & Sons, Inc, 2002.