

PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CHO CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG ĐỂ THỰC HIỆN ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

*DEVELOPING THE ADMINISTRATIVE COMPETENCIES FOR GENERAL SCHOOL MANAGERS
TO IMPLEMENT EDUCATION INNOVATION*

PHẠM BÍCH THUY

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

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 01/12/2020 Ngày nhận lại: 13/12/2020 Duyệt đăng: 21/12/2020 Mã số: TCKH-S04T12-B34-2020 ISSN: 2354 – 0788</p> <p>Từ khóa: năng lực quản trị, quản trị nhà trường, quản trị trường phổ thông, cán bộ quản lý.</p> <p>Key words: management competencies, school administration, general school administration, school managers.</p>	<p><i>Đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông là lực lượng quan trọng trong sự nghiệp giáo dục đã và đang có những đóng góp đáng kể cho sự nghiệp giáo dục. Tuy nhiên, để thực hiện thành công đổi mới giáo dục phổ thông trong bối cảnh hiện nay, họ cần được phát triển năng lực quản trị nhà trường. Bài viết trình bày khái niệm; tầm quan trọng của phát triển năng lực quản trị nhà trường; các yếu tố ảnh hưởng tới quá trình phát triển năng lực quản trị nhà trường; cũng như các biện pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông.</i></p> <p>ABSTRACT <i>School managers are an important force in the cause of education have made significant contributions to the education. However, in order to successfully implement the innovation of general education in the current context, they need to be developed the competencies of school administration. This article presents concepts; the importance of developing competencies of school administration; factors affecting the process of developing competencies of school administration; and measures to develop competencies of school administration for general school managers.</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, làm cho phương thức quản trị nhà trường như trước đây không còn thích hợp nữa, cần phải có những thay đổi căn bản để đáp ứng đòi hỏi ngày

càng cao của xã hội và xu thế của thời đại. Chỉ có thể tạo ra một kết quả mới khi các trường thay đổi cách vận hành ấy. Khả năng tự đổi mới mình trở thành khả năng sống còn của mọi trường, trong đó quan trọng nhất là đổi mới thiết chế quản trị nhà trường. Quản trị trường phổ thông

là hoạt động của người hiệu trưởng nhằm tác động có định hướng đến các hoạt động giáo dục trong nhà trường phổ thông. 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. Cùng phải giải quyết những vấn đề giống nhau nhưng các trường phổ thông phải có những cách giải quyết khác nhau. Điều đó phụ thuộc vào năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường và điều đó cũng làm nên khác biệt trong sự phát triển của từng trường. Tuy nhiên, hiện nay, năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông còn có một số hạn chế nhất định. Thực trạng này xuất phát từ nhiều nguyên nhân như công tác bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường phổ thông; môi trường tạo động cơ và điều kiện thực thi năng lực. Vì vậy, phát triển năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường phổ thông có ý nghĩa quan trọng, đặc biệt trong bối cảnh đổi mới giáo dục phổ thông hiện nay.

2. NỘI DUNG

2.1. Khái niệm phát triển năng lực

2.1.1. Năng lực quản trị nhà trường của cán bộ quản lý trường phổ thông

Có nhiều quan điểm và khái niệm năng lực quản trị nhà trường, tuy nhiên, có thể thống nhất theo 3 xu hướng:

Xu hướng thứ nhất: năng lực quản trị của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông là tập hợp các kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ mà một cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cần có để tạo ra hiệu quả trong các hoạt động quản trị khác nhau trong nhà trường trung học phổ thông. Các năng lực quản trị cốt yếu bao gồm: Năng lực hoạch định chiến lược, năng lực hành động chiến lược, năng lực tự quản, năng lực làm việc nhóm, năng lực nhận thức toàn cầu và năng lực truyền thông [10]. Theo Thông tư 14/2018/TT-BGDĐT ban hành Chuẩn Hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông, khung năng lực của Hiệu trưởng bao gồm 5 tiêu chuẩn với 18

tiêu chí. Năng lực quản trị nhà trường là năng lực 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 [1].

Xu hướng thứ hai: Theo DeSeCo (2002), xuất phát từ quan điểm năng lực là sự kết hợp của tư duy, kỹ năng và thái độ ở dạng sẵn có hoặc ở dạng tiềm năng, có thể học hỏi được từ một cá nhân hay tổ chức để thực hiện thành công nhiệm vụ [2]. Như vậy, năng lực quản trị nhà trường có thể được xem như là các năng lực của người quản lý để thực hiện thành công hoạt động quản trị nhà trường.

Xu hướng thứ ba: Theo James Stoner và Stephen Robins, quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát những hoạt động của các thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Quản trị là sự tác động có hướng đích của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được những kết quả cao nhất với mục tiêu đã định trước [4]. Theo Wayne Hoy - Cecil G. Miskel (2012), khi nói tới quản trị là nói tới tính hệ thống, nói tới các quy cách để thực hiện một công việc để đạt được kết quả tốt nhất. Từ đó, có thể nhìn nhận quản trị nhà trường là việc lên kế hoạch, định hướng, tổ chức và kiểm soát nguồn lực con người và nguồn lực vật chất một cách hệ thống để đạt kết quả tốt nhất trong giáo dục. Trong nhà trường, các công việc liên quan đến quản trị trường học có thể chia ra thành 6 lĩnh vực bao gồm: chương trình và phương pháp giảng dạy, đánh giá và giám sát, quản lý giáo viên và học sinh, mối quan hệ giữa nhà trường và cộng đồng, giáo dục không chính quy (các hoạt động ngoài giờ học, hoạt động cộng đồng,...), và các công tác tổ chức trường học [11].

2.1.2. Phát triển năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường phổ thông

Huỳnh Văn Sơn (2018) cho rằng: phát triển là một phạm trù của triết học, là quá trình

vận động tiến lên từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phức tạp, từ kém hoàn thiện đến hoàn thiện hơn của một sự vật. Quá trình vận động đó diễn ra vừa dần dần, vừa nhảy vọt để đưa tới sự ra đời của cái mới thay thế cái cũ [5].

Theo T.Saba, S.L Dolan, S.E. Jackson, R.S. Schuler (2008), phát triển năng lực đề cập đến các hoạt động học tập nhằm cải thiện kiến thức, kỹ năng và thái độ, có khả năng tăng hiệu suất hiện tại và tương lai thông qua việc làm tăng khả năng hoàn thành nhiệm vụ của người thực thi công việc. Quá trình phát triển năng lực này diễn ra theo các giai đoạn được xác định rõ [9].

Theo Nguyễn Quang Uẩn (2007), phát triển năng lực là phát triển tri thức, kỹ năng và các điều kiện tâm lý. Bản thân tri thức, kỹ năng và các điều kiện tâm lý chưa phải là năng lực. Do đó, muốn chuyển hóa chúng thành năng lực, phải thông qua các hoạt động thực tiễn, từ vận dụng kiến thức, kỹ năng để hoàn thành các nhiệm vụ đến giải quyết các tình huống đa dạng của cuộc sống.... Năng lực của mỗi người dựa trên cơ sở tư chất, được hình thành, phát triển và thể hiện trong hoạt động tích cực của bản thân cá nhân dưới tác động của rèn luyện, dạy học và giáo dục. Việc hình thành và phát triển các phẩm chất nhân cách là phương tiện có hiệu quả nhất để phát triển năng lực [6].

Như vậy, phát triển năng lực quản trị nhà trường của cán bộ quản lý trường phổ thông là cách thức tác động của các chủ thể nhằm nâng cao năng lực quản trị cho cán bộ quản lý trường phổ thông được bộc lộ qua hoạt động quản trị nhà trường và đảm bảo hoạt động quản trị nhà trường có hiệu quả.

2.2. Tầm quan trọng của phát triển năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục

2.2.1. Đối với ngành giáo dục và trường phổ thông

Phát triển năng lực góp phần thực hiện chiến lược và mục tiêu phát triển của sự nghiệp giáo dục tại địa phương, của nhà trường trên cơ sở thực hiện chương trình phát triển năng lực

quản trị nhà trường gắn với chiến lược và mục tiêu của nhà trường, của giáo dục địa phương, đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của nhà trường, của giáo dục địa phương. Phát triển năng lực quản trị nhà trường giúp nâng cao hiệu quả làm việc của nhà trường thông qua việc xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý có trình độ năng lực, nâng cao chất lượng thực thi công việc. Phát triển năng lực quản trị nhà trường giúp các trường đối mặt với thách thức, thích ứng với thay đổi và đứng vững trong cạnh tranh.

Đối với đào tạo và bồi dưỡng, phát triển năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường phổ thông góp phần làm tăng hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng và học tập của nhà trường, bởi việc xác định và phát triển năng lực quản trị nhà trường gắn chặt với mục tiêu sử dụng. Mặt khác, phát triển năng lực quản trị nhà trường khiến cho cán bộ quản lý trường phổ thông có thái độ tích cực và trung thành với tổ chức, tạo ra sự gắn bó giữa cán bộ quản lý và nhà trường, chủ động làm phong phú và cập nhật kiến thức của các cán bộ quản lý trong nhà trường; bù đắp những thiếu hụt về năng lực hiện có.

Đối với công tác quản trị nguồn nhân lực, phát triển năng lực quản trị nhà trường làm tăng tính chủ động, năng động và ổn định của nhà trường, của Phòng/Sở Giáo dục và Đào tạo trong quản trị nguồn nhân lực của nhà trường phổ thông. Mặt khác, phát triển năng lực quản trị nhà trường làm tăng khả năng giải quyết vấn đề, tạo điều kiện vận dụng tri thức trong những tình huống thực tiễn nhằm chuẩn bị cho đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực giải quyết các tình huống của cuộc sống và nghề nghiệp, đặc biệt là trong việc thực thi các nhiệm vụ quản trị nhà trường.

2.2.2. Đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông

Đối với người cán bộ quản lý trường phổ thông, phát triển năng lực quản trị nhà trường là quá trình thường xuyên, liên tục cập nhật kiến thức, kỹ năng, thích ứng với thay đổi trong môi trường làm việc. Thông qua phát triển năng lực quản trị nhà trường, các cán bộ quản lý trường

phổ thông được chuẩn bị và chủ động trước những thay đổi vị trí làm việc, biết được năng lực quản trị cần cho nhà trường, vị trí làm việc của mình, hình thành thái độ chủ động, trách nhiệm đối với quá trình phát triển năng lực quản trị nhà trường của bản thân, sẵn sàng đảm nhiệm công việc theo yêu cầu mới. Phát triển năng lực quản trị nhà trường còn giúp đáp ứng nhu cầu cơ bản của con người như nhu cầu phát triển, nhu cầu tự chủ, nhu cầu được ghi nhận. Thỏa mãn các nhu cầu này sẽ làm tăng mức độ hài lòng và cải thiện động lực làm việc của các cán bộ quản lý trường phổ thông. Đồng thời, phát triển năng lực quản trị nhà trường tạo cho các cán bộ quản lý trường phổ thông có cách nhìn mới, cách tư duy mới và phát huy tính sáng tạo trong công việc.

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình phát triển năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường phổ thông

Theo Patrick Lechaux (1992), năng lực là kết quả của tiến trình tâm lý gồm 3 yếu tố cơ bản: 1) Yếu tố nhận thức (biết điều cần làm), nghĩa là cá nhân có nhận thức rõ và đúng về điều cần làm và có đủ nguồn lực (kiến thức, kỹ năng, thái độ, khả năng) để làm; 2) Yếu tố cảm xúc (muốn làm điều đó), cá nhân có hình ảnh về bản thân khuyến khích người đó hành động, dám đối diện với tình huống, bối cảnh, yêu cầu mới đặt ra trong công việc để áp dụng những điều đã biết làm vào thực tiễn; 3) Yếu tố xã hội (có thể làm được điều đó), bối cảnh tổ chức và kinh tế tác động vào năng lực của cá nhân [7].

Kế thừa lý thuyết của Patrick Lechaux, Guy Le Boterf (1998) cho rằng năng lực là kết quả tổng hợp của ba yếu tố: biết hành động, mong muốn hành động và có thể hành động. Phát triển năng lực quản trị nhà trường là một quá trình gồm ba bước cơ bản: đào tạo, bồi dưỡng; áp dụng năng lực vào thực tế công tác (quá trình chuyển giao) và sử dụng năng lực (một cách ổn định, lâu dài) trong thực tiễn công tác quản trị nhà trường [3].

Muốn thiết kế các hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường phổ thông thực sự có hiệu quả, cần đáp ứng được ba vấn đề: 1) năng lực quản trị nhà trường nào mà trường phổ thông cần? Đây là vấn đề liên quan đến phát triển tổ chức (chứ không chỉ là những năng lực theo nhu cầu phát triển của cá nhân), dựa trên yêu cầu đáp ứng của nhà trường phổ thông đối với nhu cầu của cán bộ quản lý giáo dục/ cán bộ các Sở/Phòng Giáo dục và Đào tạo về đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông; 2) làm thế nào để trang bị kiến thức, kỹ năng cho các cán bộ quản lý trường phổ thông? Vấn đề này liên quan đến cách thức tổ chức các hoạt động học tập và động lực học tập của cá nhân các cán bộ quản lý trường phổ thông. Một cá nhân chỉ lĩnh hội tốt những gì cần thiết đối với công việc và đối với bản thân họ. Như vậy, câu trả lời phụ thuộc vào nhận định của cá nhân các cán bộ quản lý trường phổ thông đối với công tác bồi dưỡng: quy trình bồi dưỡng có thiết thực và chính đáng không; kiến thức và kỹ năng tiếp nhận được thông qua bồi dưỡng có cần thiết cho công việc hiện tại hay tương lai không; cá nhân các cán bộ quản lý trường phổ thông sẽ nhận được gì khi thử nghiệm áp dụng, sử dụng những kiến thức và kỹ năng mới trong thực tiễn của nhà trường?; 3) làm thế nào để sử dụng tối đa những kiến thức, kỹ năng đã học được? Vấn đề này liên quan đến việc các cơ quan quản lý cấp trên có tạo điều kiện, khuyến khích sử dụng những kiến thức, kỹ năng mà các cán bộ quản lý trường phổ thông đã học được vào công việc thực tiễn quản trị nhà trường phổ thông hay không?.

Như vậy, để có được hiệu quả cao nhất trong các hoạt động phát triển năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông, cần nhìn nhận phát triển năng lực như một quá trình dài hạn, trong đó chú trọng tới cả 3 yếu tố chủ đạo: đào tạo, bồi dưỡng - áp dụng - sử dụng lâu dài. Quá trình “đào tạo, bồi dưỡng - áp dụng - sử dụng lâu dài” chỉ có thể diễn ra khi:

các cán bộ quản lý trường phổ thông học các kỹ năng có liên quan trực tiếp đến công việc quản trị của nhà trường; được khuyến khích áp dụng các kỹ năng đó vào công việc thực tiễn; được các cơ quan quản lý cấp trên đãi ngộ vì đã sử dụng các kỹ năng mới.

Nếu cơ quan quản lý giáo dục cấp trên và nhà trường phổ thông không sử dụng năng lực mới thì các cán bộ quản lý trường phổ thông sau khi được bồi dưỡng không áp dụng những gì đã học được. Vì vậy, để hoạt động bồi dưỡng có hiệu quả, câu hỏi đầu tiên mà các cơ quan quản lý cấp trên phải đặt ra là: “Liệu kỹ năng đó có được sử dụng sau khi bồi dưỡng hay không?”. Việc đánh giá nhu cầu bồi dưỡng thực tế là khâu hết sức quan trọng. Mặt khác, để đảm bảo các kỹ năng mới được sử dụng, cơ quan quản lý cấp trên cần phải cam kết cải thiện dịch vụ cung cấp - quá trình này đòi hỏi các cán bộ quản lý trường phổ thông phải sử dụng những kỹ năng mới. Nếu cơ quan quản lý cấp trên không cam kết cải thiện dịch vụ thì nhà trường phổ thông không có nhu cầu sử dụng kỹ năng mới. Vì vậy, những kỹ năng mà các cán bộ quản lý trường phổ thông học được trong quá trình bồi dưỡng sẽ không được đưa vào áp dụng trong thực tiễn nhà trường.

3. CÁC BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG CHO CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG

Có nhiều quan điểm dựa trên các căn cứ khác nhau để hệ thống phân loại các biện pháp phát triển năng lực của một đối tượng, một lĩnh vực nào đó nói chung và biện pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường phổ thông nói riêng. Bài viết xác định 3 biện pháp dựa trên các căn cứ sau:

Thứ nhất, xuất phát từ cách tiếp cận khái niệm năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường phổ thông; khái niệm biện pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường phổ thông; và quy trình 3 bước trong phát triển năng lực.

Thứ hai, căn cứ vào thực trạng năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông khu vực phía Nam; thực trạng các biện pháp phát triển năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường phổ thông khu vực phía Nam. Thực trạng này được rút ra kết quả nghiên cứu trên 400 khách thể điều tra là cán bộ quản lý trường phổ thông khu vực phía Nam thuộc đề tài cấp Bộ do Ts. Phạm Đào Tiên (2020) là chủ nhiệm “Biện pháp phát triển nâng cao năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường phổ thông” (mã số B2018-HQG-01). Báo cáo đề tài đã chỉ ra rằng: năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông còn có một số hạn chế nhất định. Thực trạng này xuất phát từ nhiều nguyên nhân: Do công tác bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường chưa hiệu quả, từ việc xác định mục tiêu, nội dung, hình thức đến phương thức đánh giá. Do các cán bộ quản lý giáo dục trường phổ thông chưa có môi trường thuận lợi tạo động lực cũng như tạo điều kiện để thực thi kiến thức quản trị nhà trường trong thực tiễn, hay nói cách khác chưa có môi trường thuận lợi để biến kiến thức thành hành động [8].

3.1. Bồi dưỡng phát triển nâng cao năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường phổ thông

1) *Mục tiêu*: Đây là biện pháp tác động vào yếu tố “biết hành động” của cán bộ quản lý trường phổ thông. Căn cứ vào đặc trưng của người cán bộ quản lý trường phổ thông (đã được đào tạo nhưng chưa đầy đủ, chưa theo kịp yêu cầu đổi mới giáo dục; không có điều kiện tham gia đào tạo cơ bản...), cần tổ chức các hoạt động bồi dưỡng nhằm bổ sung, nâng cao năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường phổ thông.

2) *Nội dung*: Nội dung bồi dưỡng cần được xây dựng dựa trên căn cứ là 7 tiêu chí về năng lực quản trị nhà trường được quy định tại Thông tư 14/2018/TT-BGDĐT. Nội dung bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị nhà trường của cán bộ quản

lý trường phổ thông bao gồm: 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 [1].

3) *Hình thức*: Để phát triển khả năng “biết hành động” của cán bộ quản lý trường phổ thông, cần phải làm cho họ có thể lĩnh hội được kiến thức, rèn tập được kỹ năng và rèn luyện được thái độ cần thiết để thực hiện có chất lượng công việc.

Lĩnh hội kiến thức: Trước đây, kiến thức chủ yếu được chuyển tải và lĩnh hội thông qua các cơ sở giáo dục, đào tạo chuyên biệt. Ngày nay, địa điểm diễn ra quá trình chuyển tải và lĩnh hội kiến thức được mở rộng hơn thông qua các chương trình đào tạo bên trong và bên ngoài nơi làm việc. Lĩnh hội kiến thức bên ngoài nơi làm việc gồm các chương trình đào tạo dài hạn do các cơ sở đào tạo và các trường đại học tiến hành, các lớp bồi dưỡng theo ngạch bậc, theo chức danh, nâng cao năng lực, các buổi tập huấn, hội nghị, hội thảo, nói chuyện chuyên đề, đào tạo từ xa. Bồi dưỡng ngoài công việc có nhiều ưu điểm như khiến cán bộ quản lý trường phổ thông tập trung vào việc học, được trang bị có hệ thống kiến thức lý thuyết và có điều kiện thực hành, nhất là với các trường hợp cử đi đào tạo tương đối dài hạn. Lĩnh hội kiến thức tại nơi làm việc gồm các chương trình đào tạo, bồi dưỡng, các khóa tập huấn diễn ra bên trong nơi làm việc được thiết kế và tổ chức trên cơ sở những mong đợi của tổ chức và những thách thức mà tổ chức đang gặp phải. Mặc dù phương thức phát triển năng lực này thường được sử dụng phổ biến trong các hoạt động rèn luyện kỹ năng, các hoạt động nâng cao nhận thức, bổ sung kiến thức diễn ra ở nơi làm việc cũng có những hiệu quả nhất định và ngày càng được tổ chức thường xuyên hơn, dưới hình thức các buổi tọa đàm, hội nghị,

các khóa tập huấn, trao đổi tài liệu, thảo luận, các buổi nói chuyện của các chuyên gia.... Ưu điểm nổi bật của các hoạt động này là có sự kết nối giữa chủ đề học tập với bối cảnh công tác. Phương thức bồi dưỡng này thường không yêu cầu một không gian hay những trang thiết bị đặc thù; tạo ra sự chuyển biến gần như tức thời, vì vậy sẽ rút ngắn được thời gian.

Phát triển kỹ năng: Phát triển kỹ năng là áp dụng những kiến thức, tri thức vào thực tiễn. Kỹ năng chỉ có thể lĩnh hội được thông qua tình huống thực tế hoặc mô phỏng thực tế, được giúp đỡ, kèm cặp bởi những người thực thi công việc có kinh nghiệm thực tiễn. Nói cách khác, “kỹ năng” chỉ có thể được hình thành thông qua thực tiễn công việc, cùng với việc chủ động áp dụng các phương pháp cụ thể. Phát triển kỹ năng không tách rời với truyền đạt kiến thức, bởi kiến thức là nền tảng của kỹ năng. Việc phát triển kỹ năng có thể được thực hiện thông qua các hoạt động bên trong và bên ngoài nơi làm việc, cụ thể như sau: Phát triển kỹ năng bên ngoài nơi làm việc thông qua các chương trình bồi dưỡng nâng cao năng lực do các cơ sở đào tạo tổ chức. Để chương trình phát triển kỹ năng đạt được hiệu quả mong muốn, cần thiết kể trên cơ sở chú trọng cả truyền đạt kiến thức và phát triển kỹ năng; Phát triển kỹ năng bên trong nơi làm việc: thường được thực hiện dưới sự hướng dẫn của các cán bộ quản lý trường phổ thông có năng lực làm việc cao hơn. Phương thức này cho phép các cán bộ quản lý trường phổ thông thực hành kỹ năng, được làm việc và học hỏi kinh nghiệm từ đồng nghiệp. Phát triển kỹ năng chỉ có thể được thực hiện hiệu quả nếu các cán bộ quản lý trường phổ thông được trang bị lý thuyết mang tính hệ thống và người kèm cặp, giúp đỡ là người có năng lực làm việc, có thao tác, kỹ năng chuẩn mực và có khả năng truyền đạt.

3.2. Xây dựng môi trường tác động vào thái độ áp dụng năng lực quản trị nhà trường trong thực tiễn quản trị nhà trường - biện pháp tác động vào yếu tố “muốn hành động”

1) *Mục tiêu*: Tác động vào yếu tố “muốn hành động” là tác động vào động lực, vào mong muốn áp dụng kiến thức, kỹ năng đã lĩnh hội vào thực tiễn công tác để đạt được kết quả thực thi công việc cao hơn. Các cán bộ quản lý trường phổ thông có kiến thức, kỹ năng cần cho công việc, nhưng nếu không có động lực làm việc sẽ không chủ động áp dụng kiến thức, kỹ năng để đạt hiệu quả cao trong công việc.

2) *Nội dung*: Hình thành thái độ phù hợp không có nghĩa là tìm cách thay đổi thái độ của các cán bộ quản lý trường phổ thông mà là tạo cho họ cơ hội để họ nhận thức được thái độ cần có, ý thức được những phẩm chất, thái độ mà họ có, có thể thể hiện trong quá trình làm việc.

3) *Cách thức*: Việc hình thành thái độ được thực hiện thông qua hai biện pháp chính là: làm gương; tạo điều kiện để các cán bộ quản lý trường phổ thông thể hiện thái độ phù hợp. Quá trình hình thành thái độ đòi hỏi phải có thời gian, cần tiến hành theo quy trình từng bước, cụ thể như sau: 1) xác định thái độ cần có đối với vị trí làm việc hoặc đối với công việc mà các cán bộ quản lý trường phổ thông phải tiến hành. Để xác định chính xác thái độ cần có, cần phải hiểu bối cảnh và yêu cầu công việc để xác định thái độ phù hợp; 2) cụ thể hóa thái độ, cần định nghĩa thái độ, xác định ý nghĩa và các chỉ số biểu hiện của thái độ, nói cách khác, xác định các biểu hiện cụ thể, có thể quan sát được, qua đó có thể xác định được thái độ phù hợp. Các chỉ số này là khung tham chiếu quan trọng đối với người học và cả đối với người dạy trong quá trình hình thành thái độ phù hợp; 3) thiết kế các phương tiện để hình thành thái độ trong công việc. Hình thành thái độ phù hợp có thể được thực hiện thông qua phương pháp luân chuyển công tác, kèm cặp, chỉ bảo, các cuộc họp, trao đổi giữa lãnh đạo có kinh nghiệm và nhân viên trẻ, qua đó tạo điều kiện cho các cán bộ quản lý trường phổ thông tiếp xúc với những người có năng lực, có kinh nghiệm làm việc và có thái độ phù hợp với yêu cầu công việc; từ đó họ học được các

phương pháp phân tích tình hình, rút ra bài học cần thiết về thái độ phù hợp với bối cảnh cụ thể. Để tác động vào thái độ của cán bộ quản lý trường phổ thông, cần xây dựng môi trường tạo động lực cho cán bộ quản lý trường phổ thông áp dụng năng lực quản trị nhà trường trong thực tiễn quản trị nhà trường cần có sự tham gia của nhiều chủ thể. Trong phạm vi nghiên cứu, nhóm nghiên cứu nghiên cứu việc tạo chính sách, môi trường do bản thân các trường phổ thông thực hiện. Bao gồm những biện pháp sau: Tuyên truyền vận động làm cho các cán bộ quản lý trường phổ thông thấy ý nghĩa của bản thân công việc và ý nghĩa của nâng cao và sử dụng năng lực trong công việc mà họ cần thực hiện, qua đó thúc đẩy mong muốn áp dụng kiến thức, kỹ năng nâng cao chất lượng công tác quản trị nhà trường. Giúp các cán bộ quản lý trường phổ thông xây dựng hình ảnh thực tế và tích cực về bản thân, qua đó đóng góp sức lực, kiến thức, kỹ năng của mình cho công việc. Xây dựng môi trường văn hoá, bối cảnh làm việc tích cực, tin tưởng lẫn nhau; những nỗ lực, đóng góp và kết quả làm việc của mọi người được ghi nhận, qua đó thúc đẩy nỗ lực và cố gắng của cán bộ quản lý trường phổ thông. Khuyến khích các cán bộ quản lý trường phổ thông áp dụng kiến thức, kỹ năng vào thực tiễn công tác thông qua các biện pháp khuyến khích như ghi nhận, chế độ đãi ngộ.

3.3. Cơ chế quản lý trường phổ thông tạo môi trường hành động - biện pháp tác động vào yếu tố “có thể hành động”

Cán bộ quản lý trường phổ thông có thể nắm vững kiến thức và kỹ năng quản trị nhà trường, mong muốn áp dụng những kiến thức và kỹ năng đó vào thực tiễn công tác, nhưng nếu cơ quan quản lý cấp trên không tạo điều kiện thì cũng không thể áp dụng vào thực tiễn để nâng cao chất lượng thực thi công việc quản trị nhà trường. “Có thể hành động” đề cập đến việc cơ quan quản lý cấp trên tạo điều kiện và khuyến khích đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông vận dụng kiến thức, kỹ năng, thái độ mà họ đã

biết làm vào công việc quản trị nhà trường. Cơ quan quản lý cấp trên có thể tạo điều kiện để các cán bộ quản lý trường phổ thông “có thể hành động” thông qua các hoạt động như tạo điều kiện thuận lợi về thể chế, cơ sở vật chất, nguồn lực, tư liệu làm việc để cán bộ quản lý trường phổ thông sử dụng kiến thức, kỹ năng, thái độ về quản trị nhà trường vào thực tiễn. Tiến hành phân công công việc và tổ chức lao động phù hợp để tạo điều kiện cho cán bộ quản lý trường phổ thông sử dụng tổng hợp các kiến thức, kỹ năng và thái độ trong công việc, thay vì chỉ áp dụng những kỹ năng, kỹ thuật thuần túy.

4. KẾT LUẬN

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018), Thông tư 14/2018/TT-BGDĐT ban hành về Chuẩn Hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông.
- [2] DeSeCo. (2002), *Definition and Selection of Competencies Theoretical and Conceptual Foundations*. OECD.
- [4] Guy Le Boterf (1998), *Capacity design*, Organisation Publishers, NY.
- [5] https://vi.wikipedia.org/wiki/Quan_trị (2020).
- [6] Huỳnh Văn Sơn (2018), *Phát triển môi trường dạy học theo định hướng phát triển năng lực học sinh*, Nxb Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh.
- [9] Nguyễn Quang Uân, Nguyễn Văn Lữ, Đinh Văn Vang (2007), *Tâm lý học đại cương*, Nxb Đại học Sư phạm Hà Nội.
- [10] Patrick Lechaux, Guy Le Boterf. (1992), *Resources in training design*, Dossier Magazine, No 1.
- [11] Phạm Đào Tiên (2020), đề tài cấp bộ *Biện pháp phát triển nâng cao năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường phổ thông* (mã số B2018-HQG-01).
- [12] Tania Saba, Simon L Dolan, Susan E. Jackson, Radack S. Schuler (2008), *Human Management*, Pearson Publisher, NY.
- [13] Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh (2018), *Kỹ yếu hội thảo Nâng cao năng lực quản trị nhà trường trong bối cảnh mới*, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [14] Wayne Hoy - Cecil G. Miskel. (2012), *Education Administration - Theory, Research and Practice*, NY.

Phát triển năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường phổ thông là nhiệm vụ quan trọng đối với các cơ quan quản lý nhà nước, cũng như bản thân đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông. Việc thực hiện đồng bộ 3 nhóm biện pháp tác động vào 3 yếu tố ảnh hưởng tới quá trình phát triển năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý giáo dục theo quan điểm của Guy Le Boterf như tác giả bài viết phân tích sẽ góp phần phát triển năng lực quản trị nhà trường cho cán bộ quản lý trường phổ thông. Từ đó, góp phần phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông, đáp ứng sự nghiệp đổi mới giáo dục hiện nay.