

NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC

SCHOOL GOVERNANCE COMPETENCY OF PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS

LƯƠNG THỊ THANH LÝ, thanhly0307@gmail.com

NCS Trường Đại học Sài Gòn.

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 05/8/2025 Ngày nhận lại: 28/9/2025 Duyệt đăng: 18/10/2025 Mã số: TCKH-S04T10-2025-B07 ISSN: 2354 - 0788	Trong bối cảnh đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục phổ thông, năng lực quản trị của hiệu trưởng trường tiểu học ngày càng trở thành yếu tố then chốt quyết định chất lượng và hiệu quả hoạt động của nhà trường. Bài viết này tập trung phân tích cơ sở lý luận về năng lực quản trị nhà trường, làm rõ khái niệm, cấu trúc, các thành phần cũng như khung năng lực Hiệu trưởng theo tiếp cận chuẩn hóa. Trên nền tảng đó, bài viết tổng hợp các phương pháp đánh giá năng lực quản trị dựa trên chuẩn Hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông (Bộ GD&ĐT, 2018), đồng thời đề cập đến vai trò của phẩm chất nghề nghiệp, năng lực chuyên môn, kỹ năng lãnh đạo và khả năng thích ứng với các yêu cầu đổi mới giáo dục. Kết quả nghiên cứu nhằm góp phần định hướng công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL giáo dục tiểu học trong giai đoạn hiện nay, hướng đến xây dựng mô hình Hiệu trưởng trường tiểu học hiện đại, có năng lực quản trị toàn diện và phù hợp với yêu cầu phát triển bền vững.
Từ khóa: Năng lực quản trị, Hiệu trưởng trường tiểu học, quản lý giáo dục, chuẩn Hiệu trưởng, phát triển năng lực. Keywords: School leadership capacity, primary school principal, educational management, principal standards, competency development.	ABSTRACT In the context of comprehensive educational reform, the school management capacity of primary school principals plays a pivotal role in determining the quality and effectiveness of educational institutions. This article analyses the theoretical foundations of school governance competencies, clarifying the concept, structure, components, and the competency framework for principals based on national standards. It synthesises evaluation methods aligned with the Principal Standards for General Education Institutions issued by the Ministry of Education and Training (2018), while also highlighting the importance of professional ethics, pedagogical expertise, leadership skills, and adaptability in a reform-oriented educational environment. The findings aim to provide a theoretical basis for professional development strategies, contributing to the formation of competent and modern primary school principals who meet the requirements of sustainable educational development.

1. Đặt vấn đề

Trong tiến trình đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục phổ thông ở Việt Nam, việc nâng cao chất lượng giáo dục không thể tách rời khỏi yêu cầu phát triển đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) nhà trường, đặc biệt là Hiệu trưởng, người giữ vai trò trung tâm trong việc tổ chức, điều hành và định hướng chiến lược phát triển của nhà trường. Quản trị nhà trường ở bậc tiểu học không chỉ đơn thuần là thực hiện các chức năng quản lý hành chính mà còn là quá trình hoạch định, tổ chức, giám sát và đánh giá toàn diện nhằm thúc đẩy sự phát triển bền vững, hiện đại và hội nhập của nhà trường trong bối cảnh chuyển đổi số và giáo dục hội nhập. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy vẫn còn không ít Hiệu trưởng trường tiểu học gặp khó khăn trong việc thực thi các nhiệm vụ quản trị, do hạn chế về kiến thức chuyên môn quản lý, kỹ năng điều hành hoặc khả năng thích ứng với yêu cầu đổi mới. Trong khi đó, việc đào tạo và bồi dưỡng CBQL giáo dục chưa thực sự theo kịp yêu cầu thực tiễn. Mặt khác, mặc dù Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ban hành chuẩn Hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông (Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT), nhưng vẫn còn thiếu một khung lý luận đồng bộ để xác định rõ các thành tố cấu thành và phương pháp đánh giá năng lực quản trị nhà trường ở cấp tiểu học.

Từ bối cảnh nêu trên, vấn đề đặt ra là: Làm thế nào để nhận diện, đánh giá và phát triển năng lực quản trị nhà trường một cách toàn diện và hiệu quả cho đội ngũ Hiệu trưởng trường tiểu học? Việc giải quyết vấn đề này không chỉ góp phần nâng cao chất lượng quản lý giáo dục cơ sở, mà còn có ý nghĩa chiến lược trong việc hiện thực hóa các mục tiêu đổi mới giáo dục tiểu học trong giai đoạn hiện nay. Mặc dù đã có những công trình bàn về quản lý, quản trị và năng lực lãnh đạo trường học, song nghiên cứu về năng lực quản trị của Hiệu trưởng tiểu học còn hạn chế, đặc biệt là việc phân tích cấu trúc năng lực gắn với chuẩn Hiệu trưởng (2018) trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập quốc tế. Chính vì vậy, bài viết

này hướng tới việc lấp đầy khoảng trống lý luận, xây dựng cơ sở khoa học cho việc nhận diện và đánh giá năng lực quản trị của Hiệu trưởng tiểu học, từ đó góp phần nâng cao chất lượng quản lý giáo dục phổ thông ở Việt Nam hiện nay.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu nhằm hệ thống hóa cơ sở lý luận về năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trường tiểu học; xác định cấu trúc, thành phần và tiêu chí đánh giá năng lực quản trị theo chuẩn nghề nghiệp hiện hành cho đội ngũ Hiệu trưởng trong bối cảnh đổi mới giáo dục phổ thông hiện nay.

Khoảng trống nghiên cứu: Phần lớn các công trình trong nước mới dừng ở việc định nghĩa, mô tả năng lực quản lý/quản trị hoặc giới thiệu chuẩn Hiệu trưởng, ít công trình phân tích sâu cấu trúc năng lực Hiệu trưởng tiểu học gắn với yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông và chuyển đổi số. Chưa có nhiều nghiên cứu kết nối chuẩn Hiệu trưởng (2018) với việc hình thành khung năng lực cụ thể cho Hiệu trưởng tiểu học theo hướng phát triển bền vững và hội nhập quốc tế. Các nghiên cứu hiện hành thiếu cách tiếp cận so sánh hoặc mở rộng thực tiễn để xác định năng lực trọng tâm mà Hiệu trưởng tiểu học cần ưu tiên phát triển trong giai đoạn hiện nay.

Điểm bổ sung cho lý luận: Bài viết không chỉ tổng hợp khái niệm và cấu trúc năng lực, mà còn đề xuất một khung năng lực hệ thống gồm 5 nhóm, 18 tiêu chí, gắn trực tiếp với chuẩn Hiệu trưởng, làm rõ mối quan hệ giữa phẩm chất - năng lực - yêu cầu thực tiễn quản trị. Đóng góp ở chỗ nhấn mạnh tính toàn diện: từ quản trị chuyên môn, môi trường giáo dục, quan hệ xã hội đến năng lực công nghệ và ngoại ngữ - những nội dung chưa được nhấn mạnh đầy đủ trong các nghiên cứu trước.

2.2. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của bài viết là năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trường

tiểu học, được tiếp cận trên ba bình diện: cơ sở lý luận về năng lực quản trị; cấu trúc và tiêu chí thành phần của năng lực và các nội dung, phương pháp đánh giá năng lực theo quy định hiện hành và yêu cầu thực tiễn.

2.3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính thông qua tổng hợp, phân tích và hệ thống hóa các tài liệu khoa học trong và ngoài nước có liên quan đến quản trị nhà trường, năng lực Hiệu trưởng và quản lý giáo dục tiểu học. Ngoài ra, nghiên cứu vận dụng phương pháp diễn giải logic để làm rõ cấu trúc và nội dung của năng lực quản trị, từ đó đưa ra khung phân tích và định hướng thực tiễn có căn cứ khoa học.

3. Năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trường tiểu học

3.1. Khái niệm năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trường tiểu học

3.1.1. Quản trị nhà trường

Quản trị: Trong Từ điển tiếng Việt, Hoàng Phê và cộng sự (2024) xác định: quản lý là 1, trông coi và giữ gìn theo những yêu cầu nhất định. 2, tổ chức và điều khiển các hoạt động theo những yêu cầu nhất định (tr 1013); quản trị là quản lý và điều hành công việc thường ngày (tr 1013). Có thể thấy các định nghĩa mang tính phổ thông này tuy chưa đề cập trực diện đến khía cạnh quan trọng của quản lý là xây dựng kế hoạch, nhưng xác định được nhiều khía cạnh khác của quản lý như trông coi, gìn giữ, tổ chức, điều khiển. Mặt khác, các định nghĩa trên cũng cho thấy, quản trị thực chất là quản lý nhưng nhấn mạnh tính chất thường ngày, nghĩa là cụ thể, trực tiếp.

Trần Kiểm, Trần Khánh Đức (2023) quan niệm: Quản trị là sử dụng một nguồn lực hữu hạn để đạt được mục tiêu tối đa. Hay nói cách khác là tận dụng tốt nhất nguồn lực, sử dụng nguồn lực đạt hiệu quả nhất (tr 14). Tác giả Bùi Minh Hiền & cs (2011) cho rằng: Thuật ngữ quản trị thường được sử dụng để chỉ quản lý ở phạm vi các đơn vị kinh tế cơ sở như công ty, doanh nghiệp, hợp tác xã, hộ kinh doanh. Theo My

Giang Sơn (2023): Thực tế cũng cho thấy, trước đây hay dùng thuật ngữ “quản trị” trong môi trường doanh nghiệp (quản trị doanh nghiệp, quản trị kinh doanh...); hay dùng thuật ngữ “quản lý” trong môi trường giáo dục, hành chính (quản lý giáo dục, quản lý nhà nước, quản lý nhà trường...). Tuy nhiên, trong những năm gần đây, thuật ngữ “quản trị” cũng sử dụng nhiều trong môi trường giáo dục, như: quản trị nhà trường, quản trị hoạt động dạy học, quản trị hoạt động giáo dục... (tr 30). Cùng quan điểm như trên, Tô Xuân Dân & cs (2011) quan niệm: “có thể tạm hiểu rằng, từ quản lý được dùng ở nhiều cấp độ (nhà nước, ngành, địa phương và cơ sở), còn ở cơ sở thường dùng từ “quản trị” để chỉ các công việc gắn với cơ sở: Hoạch định, điều hành, phối hợp, kiểm tra hoạt động của cơ sở đó sao cho đạt được mục tiêu đã định với hiệu quả cao nhất” (tr.362).

Như vậy có thể hiểu: quản trị và quản lý là hai khái niệm gần nhau, có nội hàm giao thoa nhau, có thể sử dụng trong cả kinh tế, doanh nghiệp cũng như trong hành chính, giáo dục. Tuy nhiên quản lý thường dùng ở phạm vi rộng, cấp độ cao... còn quản trị thường dùng ở cấp cơ sở (quản trị trường học, quản trị bệnh viện...), ở hoạt động gắn với cơ sở (quản trị hoạt động dạy học, trải nghiệm ...). Nói cách khác, quản trị có thể xem là quản lý một cơ sở, một hoạt động cụ thể và có các chức năng như các chức năng quản lý.

Quản trị nhà trường: Trần Kiểm, Trần Khánh Đức (2023) nhận định tuy vẫn quen nói quản lý nhà trường nhưng thực chất là quản trị nhà trường bởi vì quản lý nhà trường vẫn thực hiện 4 chức năng như quản trị: kế hoạch hóa, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra. Cho nên một cách tương đối có thể hiểu quản lý nhà trường cũng chính là quản trị nhà trường (tr 16). Như vậy quản trị nhà trường thực chất là thực hiện các chức năng quản lý và huy động hợp lý, tối ưu các nguồn lực có sẵn trong các hoạt động của nhà trường. Ở góc độ này Bộ Giáo dục và Đào tạo định nghĩa: 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, giáo dục học sinh (HS) 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 (Điều 3) (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018a).

Từ luận điểm nêu trên có thể xác định: Quản trị nhà trường là tác động có ý thức của Hiệu trưởng đến các hoạt động trong nhà trường; thông qua quá trình lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra công việc của các bộ phận, các thành viên trong nhà trường và sử dụng các nguồn lực sẵn có để phát triển nhà trường theo sứ mạng, tầm nhìn và mục tiêu giáo dục của nhà trường.

3.1.2. *Năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trường tiểu học*

Năng lực: Có nhiều quan niệm khác nhau về năng lực (competence). Trong Từ điển tiếng Việt, Hoàng Phê và cộng sự (2024) cho rằng, năng lực là 1: khả năng, điều kiện chủ quan hoặc tự nhiên sẵn có để thực hiện một hoạt động nào đó. 2: phẩm chất tâm lý và sinh lý tạo cho con người khả năng hoàn thành một loại hoạt động nào đó với chất lượng cao (tr 836). Theo cách thứ nhất, năng lực là có sẵn, là tư chất vốn có của một người, do trời sinh; theo cách thứ hai, năng lực là phẩm chất có thể được trau dồi, bồi đắp, tu dưỡng trong hoạt động của con người.

Vũ Dũng (2011) trong Giáo trình Tâm lý học quản lý, định nghĩa: Năng lực được hiểu là những phẩm chất của con người tạo cho người đó khả năng hoàn thành có kết quả một loại hoạt động nhất định (tr 268). Theo quan niệm này, năng lực được hiểu như phẩm chất, theo nghĩa rộng, năng lực bao gồm phẩm chất (thuộc tính tốt của cá nhân) và kiến thức, kỹ năng. Ngược lại, phẩm chất theo nghĩa rộng có thể hiểu bao gồm cả thuộc tính tốt của cá nhân và kiến thức, kỹ năng.

Ở một góc độ khác, một số tác giả phân định rõ hai khái niệm phẩm chất và năng lực. Bộ

Giáo dục và Đào tạo khi đề cập về chuẩn Hiệu trưởng trường phổ thông, xác định: Phẩm chất là tư tưởng đạo đức, lối sống của Hiệu trưởng trong thực hiện công việc, nhiệm vụ; Năng lực là khả năng thực hiện công việc, nhiệm vụ của Hiệu trưởng (Điều 3, Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018a). Bộ Giáo dục và Đào tạo khi đề cập chuẩn giáo viên (GV) cơ sở giáo dục phổ thông, xác định: Phẩm chất là tư tưởng đạo đức, lối sống của GV trong thực hiện công việc, nhiệm vụ; Năng lực là khả năng thực hiện công việc, nhiệm vụ của GV (Điều 3, Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018b). Như vậy, Bộ Giáo dục và Đào tạo quan niệm: Phẩm chất là tư tưởng đạo đức, lối sống; Năng lực là khả năng thực hiện công việc, nhiệm vụ. Quan niệm trên của Bộ Giáo dục và Đào tạo không mâu thuẫn với quan niệm năng lực theo nghĩa rộng bao hàm cả phẩm chất; vì theo Bộ Giáo dục và Đào tạo, năng lực là khả năng thực hiện công việc, nhiệm vụ của cá nhân, mà muốn thực hiện công việc nhiệm vụ thì ngoài kiến thức, kỹ năng, cá nhân cần có tư tưởng, đạo đức, lối sống tức có phẩm chất.

Từ các luận điểm trên có thể thấy có thể phân định tách biệt phẩm chất và năng lực; nhưng có thể quan niệm: Phẩm chất theo nghĩa rộng bao hàm cả năng lực; ngược lại, năng lực theo nghĩa rộng bao hàm cả phẩm chất. Công trình này sử dụng thuật ngữ năng lực theo nghĩa rộng, bao hàm cả phẩm chất. Như vậy, năng lực là tư tưởng, đạo đức, lối sống; khả năng thực hiện công việc, nhiệm vụ vừa là những tố chất tự nhiên, sẵn có vừa có thể hình thành và phát triển thông qua tu dưỡng, rèn luyện, trau dồi.

Năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trường tiểu học: Từ quan niệm về Quản trị nhà trường và quan niệm Năng lực được trình bày khái quát ở trên, có thể xác định: Năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trường tiểu học là phẩm chất của Hiệu trưởng (tư tưởng, đạo đức, lối sống) và khả năng thực hiện công việc, nhiệm vụ của Hiệu trưởng thông qua quá trình

lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra việc thực hiện các hoạt động trong nhà trường và sử dụng các nguồn lực sẵn có để phát triển nhà trường theo sứ mạng, tầm nhìn và mục tiêu giáo dục của nhà trường. Nói cách khác, năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trường tiểu học là năng lực kế hoạch hóa, năng lực tổ chức, năng lực lãnh đạo, năng lực kiểm tra của Hiệu trưởng trong tu dưỡng phẩm chất nghề nghiệp của bản thân và thực hiện các hoạt động trong nhà trường để phát triển nhà trường theo sứ mạng, tầm nhìn và mục tiêu giáo dục của nhà trường.

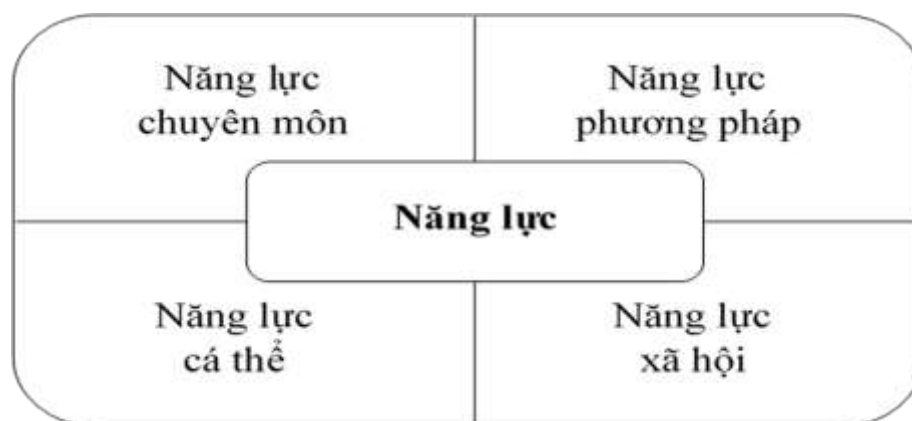
3.2. Hệ thống năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trường tiểu học

3.2.1. Thành phần, cấu trúc của năng lực

Để hình thành và phát triển năng lực cần xác định hệ thống năng lực tương ứng, tức cần xác

định các thành phần và cấu trúc của chúng. Có nhiều loại năng lực khác nhau và mô tả thành phần, cấu trúc của chúng cũng khác nhau.

Khi đề cập đến năng lực, tùy vào ngữ cảnh, lĩnh vực, mục đích sử dụng, một số thuật ngữ thường dùng là: năng lực chung, năng lực chuyên biệt, năng lực chuyên môn, năng lực nghề nghiệp, năng lực học thuật, năng lực quản lý, năng lực lãnh đạo, năng lực sáng tạo, năng lực giao tiếp, năng lực tư duy phản biện, năng lực cơ bản, năng lực cốt lõi, năng lực hỗ trợ... Bernd Meier và Nguyễn Văn Cường (2016) đưa ra mô hình cấu trúc năng lực gồm bốn năng lực thành phần (sự kết hợp của bốn năng lực thành phần): năng lực chuyên môn, năng lực phương pháp, năng lực xã hội, năng lực cá thể". Mô hình bốn năng lực thành phần này được mô tả ở sơ đồ 1.



Sơ đồ 1. Các thành phần của năng lực

(Nguồn: Bernd Meier và Nguyễn Văn Cường, 2016)

Các thành phần năng lực ở sơ đồ 1 phù hợp với bốn mục tiêu giáo dục (4 trụ cột giáo dục) do Tổ chức Giáo dục, Khoa học và Văn hóa Liên hợp quốc (UNESCO) đề xuất năng lực chuyên môn tương ứng với học để biết; năng lực phương pháp tương ứng với học để làm; năng lực xã hội tương ứng với học để chung sống; năng lực cá thể tương ứng với học để tự khẳng định và được nhiều tác giả chấp nhận (Trần Kiểm, 2016, tr 70; Huỳnh Văn Sơn, Nguyễn Kim Hồng & Nguyễn Thị Diễm My, 2017, tr 22).

Trong sơ đồ 1:

- Năng lực chuyên môn (professional competency): là khả năng thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn, thể hiện ở trình độ, kiến thức chuyên môn, là khả năng hiểu biết.

- Năng lực phương pháp (methodical competency): là khả năng tiếp nhận, áp dụng phương pháp mới, công nghệ mới trong nghề nghiệp, khả năng đổi mới phương pháp để đạt hiệu quả cao trong công việc, là khả năng làm việc một cách hiệu quả.

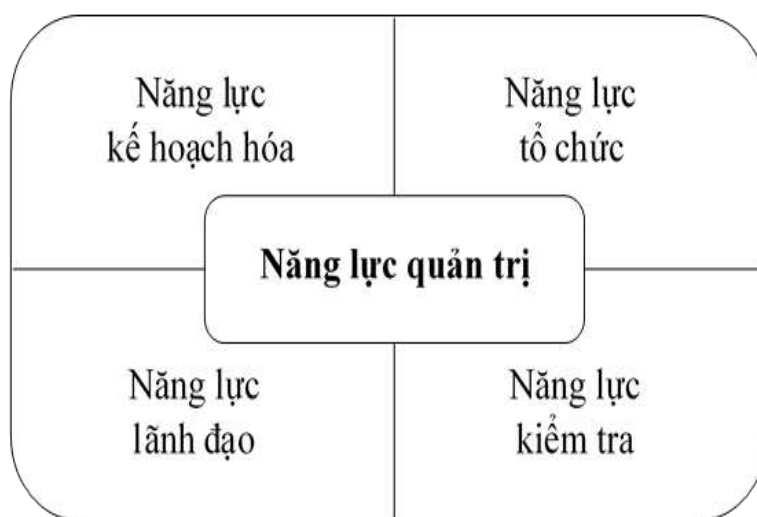
- Năng lực xã hội (social competency): là khả năng đạt được mục đích trong những tình

huống giao tiếp ứng xử xã hội, là khả năng chung sống trong tổ chức, trong xã hội.

- Năng lực cá thể (individual competency): là khả năng hiểu rõ, đánh giá đúng bản thân và phát triển bản thân để đáp ứng yêu cầu công việc và yêu cầu xã hội, là khả năng tự khẳng định bản thân.

Có thể thấy, các thành phần năng lực nêu trên ở một cá nhân thật khó có thể phân định, tách rời; các thành phần ấy trong nhau, giao thoa nhau, ảnh hưởng lẫn nhau. Bốn thành phần năng lực ấy tương ứng với bốn khả năng: khả năng hiểu biết; khả năng làm việc; khả năng chung sống; khả năng tự khẳng định.

Trong bất kì một khả năng nào đó đều ẩn chứa các khả năng còn lại. Một cách chưa thật thỏa đáng nhưng có thể phân định: Năng lực (theo nghĩa hẹp) gồm khả năng hiểu biết; khả năng làm việc. Phẩm chất (theo nghĩa hẹp) gồm khả năng chung sống; khả năng tự khẳng định. Một cách tiếp cận khác, các chức năng cơ bản của quản trị/quản lý là kế hoạch hóa, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra. Do vậy có thể hiểu năng lực quản trị/quản lý của nhà quản lý bao gồm năng lực kế hoạch hóa, năng lực tổ chức, năng lực lãnh đạo, năng lực kiểm tra. Theo cách hiểu này, năng lực quản trị có thể mô tả ở sơ đồ 2.



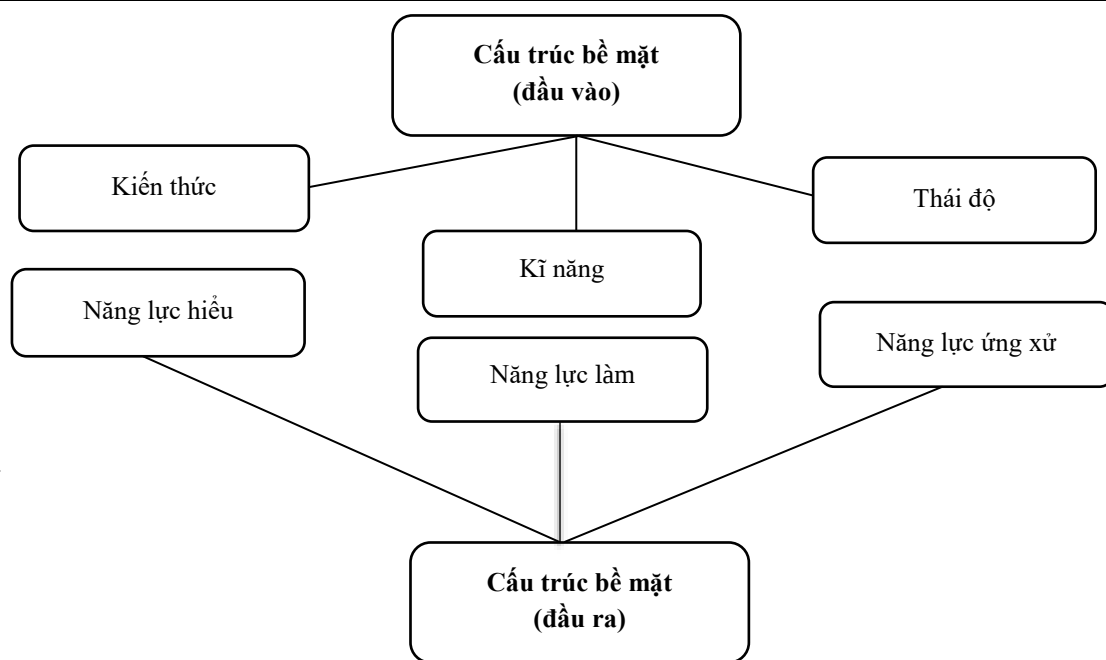
Sơ đồ 2. Các thành phần của năng lực quản trị

Các thành phần năng lực quản trị mô tả ở sơ đồ 2 thể hiện rõ và toàn diện năng lực quản trị của một nhà quản lý. Tuy nhiên có thể có ý kiến cho rằng: yếu tố năng lực thể hiện rõ nhưng yếu tố phẩm chất chưa được khắc họa đậm nét trong sơ đồ. Thực chất không như vậy, vì cần hiểu khái niệm năng lực trong sơ đồ là khái niệm năng lực theo nghĩa rộng tức năng lực đã bao hàm phẩm chất. Nói cách khác, phẩm chất của nhà quản lý thể hiện trong năng lực kế hoạch hóa, năng lực tổ chức, năng lực lãnh đạo và năng lực kiểm tra.

Dựa theo các nguồn lực hợp thành, Trần Khánh Đức (2014) cho rằng: Năng lực được hình thành và phát triển trên cơ sở tổ hợp các

kiến thức, kỹ năng và thái độ (tr 290). Trong đó, kiến thức: là một thành phần quan trọng trong năng lực; kỹ năng: là khả năng vận dụng, kỹ thuật vận dụng kiến thức để thực hiện các hoạt động cụ thể; thái độ (theo nghĩa rộng là phẩm chất): là các yếu tố tâm lý, nhân cách, tính cách cá nhân (Mỵ Giang Sơn, 2023, tr 29).

Tương tự, Nguyễn Thị Kim Dung và cộng sự (2015) cũng cho rằng, năng lực là tổ hợp các kiến thức, kỹ năng, thái độ và kinh nghiệm cá nhân. Các tác giả Huỳnh Văn Sơn, Nguyễn Kim Hồng & Nguyễn Thị Diễm My (2017) dựa vào cấu trúc của năng lực theo nguồn lực hợp thành, mô tả cấu trúc của năng lực theo sơ đồ 3.



Sơ đồ 3. Cấu trúc của năng lực theo nguồn lực hợp thành

(Nguồn: Huỳnh Văn Sơn, Nguyễn Kim Hồng & Nguyễn Thị Diễm My)

Sơ đồ 3 cho thấy cấu trúc của năng lực theo các nguồn lực hợp thành được hiểu gồm cấu trúc bề mặt đầu vào và cấu trúc bề mặt đầu ra. Cấu trúc bề mặt đầu vào của năng lực được hợp thành bởi ba yếu tố: kiến thức, kỹ năng, thái độ; tương ứng với cấu trúc bề mặt đầu ra của năng lực được hợp thành bởi ba yếu tố: năng lực hiểu, năng lực làm, năng lực ứng xử. Các yếu tố của cấu trúc bề mặt đầu vào là cơ sở, nền tảng của các yếu tố trong cấu trúc bề mặt đầu ra; nói cách khác, các yếu tố trong cấu trúc bề mặt đầu ra như là hệ quả, sự thể hiện của các yếu tố trong cấu trúc bề mặt đầu vào.

Tương tự như các thành phần năng lực (sơ đồ 1), các thành tố trong cấu trúc năng lực ở sơ đồ 3 cũng không phân định, tách bạch rõ rệt trong năng lực của một cá nhân. Tuy nhiên có thể xem thành tố: kiến thức - năng lực hiểu, tương ứng với năng lực chuyên môn; thành tố kỹ năng - năng lực làm, tương ứng với năng lực phương pháp (hai thành tố này tạo thành năng lực - theo nghĩa hẹp); thành tố thái độ - năng lực ứng xử, tương ứng với năng lực xã hội và

năng lực cá thể (tạo thành phẩm chất - theo nghĩa hẹp).

3.2.2. Thành phần, cấu trúc của năng lực quản trị của Hiệu trưởng trường phổ thông

Hoạt động trong các trường tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông tuy có sự khác biệt nhất định về lứa tuổi HS, cấp học nhưng có đặc trưng chung đều trường học có cơ cấu tổ chức, có các hoạt động giáo dục tương đồng thực hiện các mục tiêu giáo dục theo từng giai đoạn của giáo dục phổ thông. Do vậy, về cơ bản quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trường tiểu học khá tương đồng với quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trường phổ thông nói chung.

Năng lực quản trị của Hiệu trưởng trường phổ thông cần được xây dựng thành các chuẩn năng lực, có thể gọi chung là chuẩn mà Hiệu trưởng cần đạt được để thực hiện nhiệm vụ quản trị, lãnh đạo nhà trường. Theo Bộ Giáo dục và Đào tạo, chuẩn Hiệu trưởng các cơ sở giáo dục phổ thông gồm 5 tiêu chuẩn, 18 tiêu chí được trình bày ở bảng 1 (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018a).

Bảng 1. Chuẩn Hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông

STT	Tiêu chuẩn	Tiêu chí
1	Tiêu chuẩn 1. Phẩm chất nghề nghiệp	Tiêu chí 1. Đạo đức nghề nghiệp
		Tiêu chí 2. Tư tưởng đổi mới trong lãnh đạo, quản trị nhà trường
		Tiêu chí 3. Năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ bản thân
2	Tiêu chuẩn 2. Quản trị nhà trường	Tiêu chí 4. Tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường
		Tiêu chí 5. Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục HS
		Tiêu chí 6. Quản trị nhân sự nhà trường
		Tiêu chí 7. Quản trị tổ chức, hành chính nhà trường
		Tiêu chí 8. Quản trị tài chính nhà trường
		Tiêu chí 9. Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh của nhà trường
		Tiêu chí 10. Quản trị chất lượng giáo dục trong nhà trường
3	Tiêu chuẩn 3. Xây dựng môi trường giáo dục	Tiêu chí 11. Xây dựng văn hóa nhà trường
		Tiêu chí 12. Thực hiện dân chủ cơ sở trong nhà trường
		Tiêu chí 13. Xây dựng trường học an toàn, phòng chống bạo lực học đường
4	Tiêu chuẩn 4. Phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình, xã hội	Tiêu chí 14. Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội để thực hiện hoạt động dạy học cho học sinh
		Tiêu chí 15. Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội để thực hiện giáo dục đạo đức, lối sống cho học sinh
		Tiêu chí 16. Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội trong huy động và sử dụng nguồn lực để phát triển nhà trường
5	Tiêu chuẩn 5. Sử dụng ngoại ngữ và công nghệ thông tin	Tiêu chí 17. Sử dụng ngoại ngữ
		Tiêu chí 18. Ứng dụng công nghệ thông tin

(Nguồn: Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018a)

Bảng 1 cho thấy về nội dung, chuẩn Hiệu trưởng các cơ sở giáo dục phổ thông (gọi tắt là chuẩn Hiệu trưởng) là hệ thống các yêu cầu cơ bản đối với Hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông về phẩm chất nghề nghiệp, đạo đức, lối sống; năng lực chuyên môn, nghiệp vụ; năng lực ứng xử và phát triển bản thân. Như vậy, Chuẩn Hiệu trưởng xây dựng trên cơ sở tiếp cận năng lực và có thể xem là chuẩn năng lực Hiệu trưởng các cơ sở giáo dục phổ thông. Chuẩn Hiệu trưởng gồm 5 tiêu chuẩn, 18 tiêu chí; là hệ thống

các yêu cầu cơ bản về phẩm chất, năng lực đối với Hiệu trưởng, là căn cứ để Hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông tự đánh giá phẩm chất, năng lực; xây dựng và thực hiện kế hoạch rèn luyện phẩm chất, bồi dưỡng nâng cao năng lực lãnh đạo, quản trị nhà trường đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018 a, Điều 2). Theo tiếp cận chuẩn năng lực Hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông có thể xác định khung năng lực Hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông, trình bày ở bảng 2.

Bảng 2. Khung năng lực Hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông

STT	Năng lực	Năng lực thành phần
1	Nhóm năng lực 1. Năng lực tu dưỡng phẩm chất nghề nghiệp	1. Năng lực tu dưỡng đạo đức nghề nghiệp
		2. Tư tưởng đổi mới trong lãnh đạo, quản trị nhà trường
		3. Năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ bản thân
2	Nhóm năng lực 2. Năng lực quản trị hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ	4. Năng lực tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường
		5. Năng lực quản trị hoạt động dạy học, giáo dục HS
		6. Năng lực quản trị nhân sự nhà trường
		7. Năng lực quản trị tổ chức, hành chính nhà trường
		8. Năng lực quản trị tài chính nhà trường
		9. Năng lực quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục HS của nhà trường
		10. Năng lực quản trị chất lượng giáo dục trong nhà trường
3	Nhóm năng lực 3. Năng lực xây dựng môi trường giáo dục	11. Năng lực xây dựng văn hóa nhà trường
		12. Năng lực thực hiện dân chủ cơ sở trong nhà trường
		13. Năng lực xây dựng trường học an toàn, phòng chống bạo lực học đường
4	Nhóm năng lực 4. Năng lực phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình, xã hội	14. Năng lực phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội để thực hiện hoạt động dạy học cho HS
		15. Năng lực phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội để thực hiện giáo dục đạo đức, lối sống cho HS
		16. Năng lực phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội trong huy động và sử dụng nguồn lực để phát triển nhà trường
5	Nhóm năng lực 5. Năng lực sử dụng ngoại ngữ và công nghệ thông tin	17. Năng lực sử dụng ngoại ngữ
		18. Năng lực ứng dụng công nghệ thông tin

Bảng 2 cho thấy khung năng lực của Hiệu trưởng đồng bộ với chuẩn Hiệu trưởng: 5 nhóm năng lực trong khung năng lực của Hiệu trưởng tương ứng với 5 tiêu chuẩn trong chuẩn Hiệu trưởng; các năng lực thành phần trong mỗi nhóm năng lực tương ứng với các tiêu chí trong mỗi tiêu chuẩn.

3.3. Đánh giá năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trường tiểu học

3.3.1. Sử dụng chuẩn Hiệu trưởng đánh giá năng lực quản trị của Hiệu trưởng

Chuẩn Hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông được Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành năm 2018, là hệ thống các yêu cầu cơ bản về phẩm chất, năng lực đối với Hiệu trưởng trong thực hiện quản trị nhà trường và đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Mục đích ban hành quy định

chuẩn Hiệu trưởng (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018 a, Điều 2) là:

Làm căn cứ để Hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông tự đánh giá phẩm chất, năng lực; xây dựng và thực hiện kế hoạch rèn luyện phẩm chất, bồi dưỡng nâng cao năng lực lãnh đạo, quản trị nhà trường đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

Làm căn cứ để các cơ quan quản lý nhà nước đánh giá phẩm chất, năng lực của Hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông; xây dựng và thực hiện chế độ, chính sách phát triển đội ngũ CBQL cơ sở giáo dục phổ thông; lựa chọn, sử dụng đội ngũ CBQL cơ sở giáo dục phổ thông cốt cán.

Làm căn cứ để các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng nhà giáo và CBQL giáo dục xây dựng, phát triển chương trình và tổ chức đào tạo, bồi

đường phát triển phẩm chất, năng lực lãnh đạo, quản trị nhà trường cho đội ngũ CBQL cơ sở giáo dục phổ thông.

Làm căn cứ để các Phó Hiệu trưởng thuộc diện quy hoạch chức danh Hiệu trưởng; giáo viên thuộc diện quy hoạch các chức danh Hiệu trưởng hoặc Phó Hiệu trưởng tự đánh giá, xây dựng và thực hiện kế hoạch rèn luyện, học tập phát triển phẩm chất, năng lực lãnh đạo, quản trị nhà trường.

Về cấu trúc, chuẩn được trình bày thành 05 tiêu chuẩn; tiêu chuẩn là yêu cầu về phẩm chất, năng lực ở từng lĩnh vực của chuẩn Hiệu trưởng. Mỗi tiêu chuẩn được cụ thể hóa thành một số tiêu chí; tiêu chí là yêu cầu về phẩm chất, năng lực thành phần của tiêu chuẩn. Mỗi tiêu chí có 03 mức chỉ báo ứng với trình độ đạt được về mỗi tiêu chí. Mức của tiêu chí là cấp độ đạt được trong phát triển phẩm chất, năng lực của mỗi tiêu chí. Có ba mức đối với mỗi tiêu chí theo cấp độ tăng dần: mức đạt, mức khá và mức tốt; mức cao hơn đã bao gồm các yêu cầu ở mức thấp hơn liền kề (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018a).

Mức đạt: có phẩm chất, năng lực tổ chức thực hiện nhiệm vụ được giao trong lãnh đạo, quản trị cơ sở giáo dục phổ thông theo quy định;

Mức khá: có phẩm chất, năng lực đổi mới, sáng tạo trong tổ chức thực hiện nhiệm vụ được giao trong lãnh đạo, quản trị cơ sở giáo dục phổ thông đạt hiệu quả cao;

Mức tốt: có ảnh hưởng tích cực đến đổi mới lãnh đạo, quản trị cơ sở giáo dục phổ thông và phát triển giáo dục địa phương.

Như vậy chuẩn được xây dựng theo tiếp cận năng lực (năng lực theo nghĩa rộng), gồm 05 tiêu chuẩn, 18 tiêu chí (bảng 1), là hệ thống các yêu cầu cơ bản về phẩm chất, năng lực đối với Hiệu trưởng trong thực hiện quản trị nhà trường và đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Đánh giá theo chuẩn Hiệu trưởng là việc xác định mức độ đạt được về phẩm chất, năng lực lãnh đạo, quản trị nhà trường của Hiệu trưởng theo quy định của

chuẩn Hiệu trưởng (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018 a, Điều 3). Trong quá trình đánh giá theo chuẩn, ở mọi mức đạt được trong các tiêu chí phải có các minh chứng. Minh chứng là các bằng chứng (tài liệu, tư liệu, sự vật, hiện tượng, nhân chứng) được dẫn ra để xác nhận một cách khách quan mức độ đạt được của tiêu chí.

3.3.2. Quy trình và chu kỳ đánh giá

Đánh giá theo chuẩn được thực hiện theo quy trình và chu kỳ sau:

Bước 1: Hiệu trưởng tự đánh giá theo chu kỳ một năm một lần vào cuối năm học.

Bước 2: Lấy ý kiến GV, nhân viên (NV) trong trường đối với Hiệu trưởng theo chu kỳ hai năm một lần vào cuối năm học.

Bước 3: Cấp trên quản lý trực tiếp đánh giá Hiệu trưởng theo chu kỳ hai năm một lần vào cuối năm học.

Thủ trưởng cơ quan quản lý trực tiếp thực hiện đánh giá và thông báo kết quả đánh giá Hiệu trưởng theo chuẩn Hiệu trưởng trên cơ sở kết quả tự đánh giá của Hiệu trưởng, ý kiến của GV, NV và thực tiễn thực hiện nhiệm vụ của Hiệu trưởng thông qua các minh chứng xác thực, phù hợp.

3.3.3. Xếp loại kết quả đánh giá

Đạt chuẩn Hiệu trưởng ở mức tốt: có tất cả các tiêu chí đạt từ mức khá trở lên, tối thiểu 2/3 tiêu chí đạt mức tốt, trong đó các tiêu chí 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 12, 13 và 14 đạt mức tốt;

Đạt chuẩn Hiệu trưởng ở mức khá: có tất cả các tiêu chí đạt từ mức đạt trở lên, tối thiểu 2/3 tiêu chí đạt từ mức khá trở lên, trong đó các tiêu chí 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 12, 13 và 14 đạt từ mức khá trở lên;

Đạt chuẩn Hiệu trưởng: có tối thiểu 2/3 tiêu chí đạt từ mức đạt trở lên, trong đó các tiêu chí 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 12, 13 và 14 đạt từ mức đạt trở lên;

Chưa đạt chuẩn Hiệu trưởng: có trên 1/3 tiêu chí được đánh giá chưa đạt hoặc có tối thiểu 01 (một) tiêu chí trong số các tiêu chí 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 12, 13 và 14 được đánh giá chưa đạt

(tiêu chí được đánh giá chưa đạt khi không đáp ứng yêu cầu mức đạt của tiêu chí).

3.3.4. Thực hiện quy trình đánh giá Hiệu trưởng

Hiệu trưởng tự đánh giá: Hiệu trưởng tự đánh giá vào Phiếu Hiệu trưởng tự đánh giá.

Lấy ý kiến GV, NV trong trường đối với Hiệu trưởng:

- Mỗi GV, NV trong trường cho ý kiến vào Phiếu lấy ý kiến của GV, NV trong trường đối với Hiệu trưởng.

- Tổng hợp kết quả lấy ý kiến của GV, NV trong trường đối với Hiệu trưởng.

Cấp trên quản lý trực tiếp đánh giá Hiệu trưởng: cấp trên quản lý trực tiếp đánh giá Hiệu trưởng vào Phiếu cấp trên đánh giá Hiệu trưởng.

4. Kết luận

Năng lực quản trị nhà trường của Hiệu trưởng trường tiểu học là yếu tố then chốt quyết định hiệu quả quản lý và chất lượng giáo dục tại cơ sở. Trong bối cảnh đổi mới giáo dục phổ thông hiện nay, Hiệu trưởng cần không chỉ có phẩm chất nghề nghiệp vững vàng mà còn phải hội tụ đầy đủ các năng lực chuyên môn, kỹ năng lãnh đạo, khả năng hoạch định chiến lược và sử dụng Hiệu quả các nguồn lực. Thông qua phân tích lý luận và khung năng lực theo chuẩn Hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018), có

thể thấy rằng việc đánh giá và phát triển năng lực quản trị cần được thực hiện toàn diện, bài bản và có hệ thống. Các nhóm năng lực như: quản trị hoạt động chuyên môn, xây dựng môi trường giáo dục, phát triển mối quan hệ nhà trường - gia đình - xã hội và năng lực ứng dụng công nghệ, đều là những thành tố không thể thiếu trong hành trình phát triển đội ngũ lãnh đạo giáo dục hiện đại. Kết quả nghiên cứu có ý nghĩa thiết thực trong việc định hướng chương trình đào tạo và bồi dưỡng Hiệu trưởng tiểu học, giúp họ thích ứng với yêu cầu phát triển bền vững và hội nhập quốc tế của nền giáo dục Việt Nam.

Bài viết đã làm rõ khái niệm, cấu trúc và khung năng lực quản trị của Hiệu trưởng tiểu học, đồng thời đối chiếu với chuẩn Hiệu trưởng (2018). Điểm mới của nghiên cứu là khẳng định được khung năng lực toàn diện với 5 nhóm, 18 năng lực thành phần, giúp gắn kết giữa yêu cầu lý luận và thực tiễn đổi mới giáo dục phổ thông. Kết quả nghiên cứu không chỉ bổ sung cho lý luận quản trị nhà trường ở Việt Nam, mà còn có giá trị thực tiễn trong định hướng bồi dưỡng, đánh giá và sử dụng đội ngũ Hiệu trưởng. Đây chính là đóng góp thiết thực nhằm xây dựng đội ngũ lãnh đạo tiểu học đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững và hội nhập quốc tế của giáo dục Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Bernd Meier & Nguyễn.V.C. (2016). *Lý luận dạy học hiện đại - Cơ sở đổi mới mục tiêu, nội dung và phương pháp dạy học*. Hà Nội: NXB Đại học Sư phạm.

Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2018a). *Chuẩn Hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông*. Ban hành kèm theo Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT, ngày 20/7/2018.

Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2018b). *Chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông*. Ban hành kèm theo Thông tư số 20/2018/TT-BGDĐT, ngày 22/8/2018.

Bùi.M.H., Vũ.N.H., Đặng.Q.B. (2011), *Quản lý Giáo dục*. Hà Nội: NXB Đại học Sư phạm.

Hoàng.P., & cs. (2024). *Từ điển tiếng Việt*. Viện Ngôn ngữ học, NXB Hồng Đức.

Huỳnh.V.S., Nguyễn.T.K.H., Nguyễn.T.D.M. (2017). *Phương pháp dạy học phát triển năng lực học sinh phổ thông*. NXB Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh.

My.G.S. (2023). Nội dung cơ bản trong lãnh đạo của CBQL cấp cơ sở ở trường đại học. *Tạp chí Giáo dục*. Tập 23, Số 22, 28-34.

My.G.S. (2023). *Phát triển kỹ năng lãnh đạo của CBQL cấp cơ sở ở Trường Đại học Sài Gòn*. Trường Đại học Sài Gòn, Báo cáo tổng kết đề tài nghiên cứu khoa học cấp cơ sở, CSB 2022-17.

Nguyễn.T.K.D., & cs. (2015). *Đào tạo nghiệp vụ sư phạm theo định hướng hình thành năng lực nghề cho sinh viên các trường đại học sư phạm*. Hà Nội: NXB Đại học Sư phạm.

Tô.X.D. (2011). *Bối cảnh mới, ngôi trường mới, nhà quản lý giáo dục mới*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

Trần.K.Đ. (2014). *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực trong thế kỷ XXI*, NXB Giáo dục Việt Nam (tái bản lần thứ 2).

Trần.K. (2016). *Quản lý và lãnh đạo nhà trường Hiệu quả (Tiếp cận năng lực)*. Nhà xuất bản Đại học Sư phạm. Hà Nội.

Trần.K., Trần.K.Đ. (2023). *Phương pháp hiện đại trong lãnh đạo và quản trị nhà trường*. Hà Nội: NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

Vũ.D. (2011). *Giáo trình Tâm lý học quản lý*. Hà Nội: NXB Đại học Sư phạm.