

ĐỔI MỚI QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI THEO QUAN ĐIỂM CHUẨN HÓA NĂNG LỰC

HOÀNG QUỐC VINH*

Ngày nhận bài: 22/05/2017; ngày sửa chữa: 23/05/2017; ngày duyệt đăng: 31/05/2017.

Abstract: Management of principals at high school in Hanoi under competence standards is required in current period. The management must be carried out from recruitment, appointment, rotation, dismissal to management ability and professional development. The article proposes a process of innovating management of principals at high school in Hanoi under competence standards with aim to meet requirements of education reform and reach education objectives in current period.

Keywords: Management innovation, principals, high school, Hanoi, competence standards.

1. Quản lý hoạt động (QLHD) của hiệu trưởng (HT) trường trung học phổ thông (THPT) dựa vào chuẩn năng lực (CNL) là quá trình dựa vào CNL để đánh giá các mặt tích cực, hạn chế trong các hoạt động của HT. Trên cơ sở đó, giúp HT từng bước nâng cao năng lực hoạt động nhằm thực hiện thành công sứ mạng, giá trị, tầm nhìn hay chiến lược và mục tiêu phát triển nhà trường THPT và giáo dục THPT.

Mục tiêu đổi mới QLHD của HT trường THPT trên địa bàn TP. Hà Nội dựa vào CNL nhằm đảm bảo các hoạt động của HT trường THPT phù hợp và đáp ứng được yêu cầu thực hiện thành công sứ mạng, giá trị, tầm nhìn hay chiến lược và mục tiêu phát triển của trường THPT và giáo dục THPT của TP. Hà Nội.

Bản chất của đổi mới này là sử dụng CNL của HT để cải tiến liên tục, thông qua giám sát và đánh giá theo “dấu vết” về tiến trình hoạt động và kết quả đạt được của HT so với chiến lược và mục tiêu phát triển của trường THPT và giáo dục THPT của TP. Hà Nội, cùng với phản hồi thông tin kịp thời, chính xác để phát huy mặt mạnh, cải tiến, khắc phục hạn chế trong hoạt động của HT trường THPT trên địa bàn. Cụ thể là: - Theo dõi, đánh giá kết quả thực hiện của HT so với mục tiêu cần đạt tới để xác định các hoạt động phù hợp hay cần điều chỉnh nếu cần thiết; - Cung cấp thông tin phản hồi theo tiến trình để phát huy và điều chỉnh hoạt động của HT để đạt tới mục tiêu phát triển nhà trường; - Đánh giá năng lực của HT trường THPT theo CNL nhằm xác định “lỗ hổng” năng lực để lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển nghề nghiệp cho HT.

Đây là quá trình đòi hỏi sự tham gia của tất cả các bên liên quan bên trong nhà trường (giáo viên, nhân viên, chi bộ, công đoàn, Đoàn Thanh niên...) và các

tổ chức, cá nhân bên ngoài nhà trường (các cấp quản lý, cha mẹ học sinh, cộng đồng...) nhằm đảm bảo hoạt động của HT trường THPT tập trung vào công việc hướng tới đạt sứ mạng, giá trị, tầm nhìn hay chiến lược và mục tiêu phát triển của trường THPT và giáo dục THPT của TP. Hà Nội.

2. Quy trình QLHD của HT trường THPT dựa vào CNL đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục THPT trên địa bàn TP. Hà Nội

2.1. Lập kế hoạch và cam kết thực hiện của HT. HT lập kế hoạch hoạt động, trong đó xác định rõ mục tiêu cần đạt tới của trường THPT cũng như các năng lực HT cần có để có thể đạt được mục tiêu này. Việc xác định mục tiêu thường dựa trên việc trả lời các câu hỏi: Các kết quả chính nào HT cần đạt tới theo chức năng, nhiệm vụ của mình? Các năng lực, CNL nào cần có để thực hiện nhiệm vụ? Các đối tượng cần tham vấn, các tổ chức, cá nhân có liên quan, các cấp quản lý xét duyệt và phê chuẩn kế hoạch? Cụ thể:

- Xác định được các kết quả cần đạt tới theo các lĩnh vực công tác chính và các mục tiêu liên quan:

+ Các lĩnh vực công tác chính là các lĩnh vực mà HT cần tập trung nỗ lực để đạt được. Trên thực tế, mỗi kế hoạch hoạt động chỉ nên xác định từ 3-5 lĩnh vực và cần được giới thiệu ngắn gọn, nằm trong phạm vi lãnh đạo và quản lý của HT và đảm bảo đạt được mục tiêu phát triển nhà trường THPT...

+ Các mục tiêu cụ thể là những công việc cần làm và các kết quả cần đạt được theo các lĩnh vực công tác chính mà HT cần nỗ lực để hoàn thành. Mục tiêu cụ thể giúp HT hiểu rõ: trách nhiệm cá nhân, những công việc cần hoàn thành và cách đánh giá chính xác

* Sở Giáo dục và Đào tạo Hà Nội

kết quả hoạt động; giúp HT dễ theo dõi tiến trình thực hiện và lưu trữ kết quả; giúp cấp trên quản lý và đánh giá được hiệu quả công việc của HT. Trên thực tế, chỉ nên có từ 1-3 mục tiêu cụ thể cho mỗi lĩnh vực công tác chính, tức là nếu có 3-5 lĩnh vực thì sẽ có tối đa là 9-15 mục tiêu cụ thể.

- Xác định các năng lực mà HT cần có để hoàn thành tốt công việc, QLHD của HT không chỉ xem xét và đánh giá kết quả đạt được so với mục tiêu mà còn hướng tới việc đánh giá những năng lực đã có, năng lực cần có (bao gồm kiến thức, kĩ năng và thái độ) của HT được sử dụng để đạt hiệu quả trong quá trình hoạt động. Những năng lực này cần phù hợp với các giá trị giáo dục cốt lõi của trường THPT nói chung và THPT trên địa bàn TP. Hà Nội nói riêng.

- Xác định các chỉ báo (mục tiêu cần đạt tới của trường THPT, CNL cần có của HT để có thể đạt được mục tiêu đó) và cách đánh giá hoạt động của HT nhằm lượng hóa các mục tiêu cụ thể và được sử dụng như công cụ để đánh giá hoạt động của HT. Chỉ báo đóng vai trò quan trọng thể hiện kết quả hoạt động, qua đó “nhắc nhở” và phản hồi thông tin giúp HT điều chỉnh, cải tiến liên tục hoạt động.

- Cơ quan quản lý, các tổ chức, cá nhân liên quan và HT trường THPT của Hà Nội cần thảo luận với nhau để đi đến nhất trí và phê chuẩn kế hoạch, đặc biệt về các kết quả của từng lĩnh vực chính cần đạt được, các mục tiêu cụ thể và các chỉ báo thực hiện liên quan. Cụ thể là: - Cam kết đạt được kế hoạch; - Nhất trí về các kĩ năng, các nguồn lực và các quy trình để đạt tới các mục tiêu cụ thể; - Xây dựng được niềm tin để thực hiện; - Dự kiến thời gian để kiểm soát tiến trình đạt tới các mục tiêu cụ thể và chỉ báo liên quan...

2.2. Giám sát tiến trình thực hiện và tư vấn của HT. Bước này nhằm giám sát theo “dấu vết” tiến trình thực hiện hoạt động hướng tới đạt mục tiêu cụ thể cũng như “chứng minh” năng lực cần có của HT theo kế hoạch đã được phê duyệt và phản hồi thông tin, đi đôi với tư vấn, tham vấn từ quản lý cấp trên và các bên liên quan để cải tiến hoạt động. Cụ thể:

- *Giám sát tiến trình hoạt động nhằm đạt tới mục tiêu cụ thể.* Một khi các kết quả của các lĩnh vực chính cần đạt tới và các mục tiêu cụ thể liên quan cho từng lĩnh vực được xác định, HT cần biết tiến trình hướng tới đạt được các mục tiêu cụ thể như thế nào. Vì vậy, cần xác định các nguồn thông tin để có thể giám sát theo “dấu vết” tiến trình hoạt động, thực hiện của HT. Các nguồn thông tin trên thường bao gồm: các báo cáo, khảo sát, dữ liệu, thông tin phỏng

vấn, các đánh giá, nhật kí thực hiện, kết quả đánh giá của cấp quản lý, kết quả kiểm toán... Quá trình lựa chọn nguồn thông tin phải đảm bảo cho thấy “dấu vết” tiến trình hoạt động, thực hiện của HT hướng tới đạt được các mục tiêu cụ thể. Nếu chưa có nguồn thông tin hoặc nguồn thông tin chưa thỏa mãn, cần thảo luận với cấp quản lý và các bên liên quan để thiết lập nguồn thông tin mới...

- *Giám sát theo “dấu vết” năng lực* thực hiện các hoạt động chính của HT thường có những khó khăn do việc đánh giá năng lực dễ mang tính chủ quan, đôi khi khó quan sát và không phải lúc nào cũng định lượng được và kết quả có thể hiểu, giải thích theo những cách khác nhau... Vì vậy, cần tránh đánh giá theo “dấu vết” năng lực HT khi chỉ dựa vào ý kiến hay tình cảm cá nhân, mà cần tập trung vào các sự kiện, minh chứng... Thực tế, thường có 2 cách chính để giám sát theo “dấu vết” năng lực của HT, đó là: phản hồi thông tin từ các bên liên quan và tự báo cáo, đánh giá của chính HT:

+ Phản hồi thông tin từ các bên liên quan như cấp dưới, đồng nghiệp, lãnh đạo cấp trên... là nguồn thông tin phản hồi có giá trị về năng lực. Khi tìm kiếm thông tin phản hồi cần tập trung vào những đối tượng thường xuyên làm việc và cộng tác với HT để có đầy đủ những thông tin cần thiết, nhận xét chính xác về năng lực của HT.

+ Tự báo cáo, đánh giá về năng lực của chính HT. Trên thực tế, để giám sát thành công theo “dấu vết” năng lực của HT cần lưu ý giảm thiểu tính chủ quan, nên: thiết lập cơ sở rõ ràng và đặc thù cho giám sát, đánh giá; duy trì giám sát “dấu vết” theo kết quả đầu ra; phản hồi từ các bên liên quan bên trong và bên ngoài; minh chứng cho các sự kiện đặc thù cho dù tốt hay chưa tốt đều phải được ghi chép, lưu trữ... Hơn nữa, cần giám sát “dấu vết” theo quá trình hay tiến trình, chứ không theo sự kiện hay thời điểm và bản thân HT cũng cần tự theo dõi, đánh giá theo “dấu vết” của chính mình so với kế hoạch đã đề ra...

- Thông tin về kết quả giám sát theo tiến trình thực hiện, hoạt động và năng lực của HT là “đầu vào” quan trọng và cần được phản hồi kịp thời và chính xác để cải tiến hoạt động của HT. Để phản hồi thông tin có hiệu quả, đòi hỏi thông tin phản hồi phải sát với thực tế, thông tin phải đúng lúc và kịp thời; thông tin cần tập trung vào hành vi và thông tin không được mang tính cá nhân...

- Trong quá trình thực hiện, hoạt động, HT cần tìm kiếm *tư vấn của cơ quan quản lý cấp trên, chuyên*

gia và tham vấn với các bên liên quan đặc biệt khi muốn cải tiến kết quả hoạt động. Tư vấn hay tham vấn là quá trình tương tác giúp HT nâng cao năng lực hoạt động, phát triển kiến thức và kĩ năng, tạo động lực cho HT làm việc tốt và hiệu quả hơn. HT cần được tư vấn, tham vấn khi gặp khó khăn trong lãnh đạo và quản lí, như: trước khi xây dựng kế hoạch hoạt động, xác định mục tiêu phát triển dài hơi, khi xuất hiện những vấn đề mới trong nghề nghiệp...

Để tư vấn, tham vấn hiệu quả cần tuân thủ nguyên tắc: Chuẩn bị tốt (ghi chép các sự kiện đặc thù; xác định mục tiêu và cấu trúc nội dung thảo luận...); thiết lập môi trường trao đổi tích cực (riêng tư, thoải mái, ấm cúng và yên tĩnh, hỗ trợ và không đe dọa, tôn trọng...); lắng nghe; khéo léo; khuyến khích trao đổi; khuyến khích đánh giá thẳng thắn về hiện trạng, bối cảnh và đặc thù..

2.3. Xem xét và đánh giá kết quả thực hiện và năng lực của HT. HT tự đánh giá kết hợp với cơ quan quản lí và các bên liên quan đánh giá kết quả đạt được về mặt mạnh, hạn chế và nguyên nhân của HT so với mục tiêu cần đạt tới cũng như năng lực thực hiện cần đạt tới kết quả và xếp loại đánh giá HT. Các hoạt động xem xét và đánh giá các mục tiêu cụ thể và năng lực HT gồm: - Đánh giá từng mục tiêu cụ thể xem có đạt được hay không; - Đánh giá mức độ thể hiện của từng năng lực; - Xác định xếp loại tổng thể; - Thảo luận mặt mạnh, hạn chế và nguyên nhân và xếp loại. Cần lưu ý là đánh giá nhằm cải tiến công việc được tốt hơn chứ không phải để trừng phạt hay kỉ luật HT.

2.4. Lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp của HT. Dựa trên kết quả đánh giá năng lực, HT và cơ quan quản lí thảo luận và đi đến kết luận về mặt tích cực (để phát huy) và hạn chế (chỉ ra nguyên nhân để khắc phục), qua đó, giúp HT cải tiến hoạt động cũng như việc lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực cho HT. Lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp là quá trình học tập liên tục nhằm nâng cao trình độ để đảm bảo thực hiện thành công chiến lược và mục tiêu phát triển trường THPT và giáo dục THPT của TP. Hà Nội. Đây là quá trình chia sẻ trách nhiệm giữa các cơ quan quản lí, các bên liên quan của trường THPT và chính bản thân HT. Việc lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho HT chỉ đạt được kết quả tốt nhất khi xác định rõ được cái gì cần học trong môi trường khuyến khích đa dạng ý tưởng, thảo luận mở và khuyến khích học cách học...

Lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho HT trường THPT thường theo các bước: - Xác định nhu cầu cần phát triển nghề nghiệp; - Thiết lập các mục tiêu đạt tới nhu cầu phát triển nghề nghiệp; - Chuẩn bị các kế hoạch hành động để đạt tới các mục tiêu phát triển nghề nghiệp; - Các hoạt động học tập; - các nguồn lực hỗ trợ; - Chỉ số và cách đo, đánh giá thành công; - Thực hiện kế hoạch phát triển nghề nghiệp; - Đánh giá và điều chỉnh kế hoạch phát triển nghề nghiệp.

Để cải tiến hoạt động của đội ngũ HT trường THPT trên địa bàn TP. Hà Nội đòi hỏi không chỉ quản lí, đánh giá kết quả đạt được của HT so với mục tiêu đề ra, mà còn xem xét, đánh giá mức độ năng lực của HT hiện có để thực hiện nhiệm vụ, công việc so với CNL. Hơn nữa, QLHĐ của đội ngũ HT đòi hỏi thiết kế và vận hành được hệ thống giám sát “theo dấu vết” tiến trình hoạt động của HT để liên tục cải tiến và nâng cao năng lực cho HT trường THPT của TP. Hà Nội. Để thực hiện thành công quy trình 4 bước về QLHĐ của đội ngũ HT trường THPT cần: văn bản hóa các quy định, quy trình, thủ tục QLHĐ của HT trường THPT trên địa bàn TP. Hà Nội; tổ chức tuyên truyền để đội ngũ HT và các bên liên quan nhận thức sâu sắc được vai trò và tầm quan trọng của QLHĐ của HT. □

Tài liệu tham khảo

- [1] Draganidis and Mentzas (2006). *Competency based management: A review of systems and approaches*. Information Management & Computer Security, (14) 1, p51-64.
- [2] Kumari, A and , Sita, V (2010). *Role of human competencies in HRM: A study in Indian organization*. OIDA International Journal of Sustainable Development, 2(3), p.29-34.
- [3] Nguyễn Tiến Hùng (2014). *Quản lí nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực*. Tạp chí Khoa học Giáo dục, số 110, tháng 11/2014, tr 3.
- [4] Taylor, F. W. (2008). *The Principles of Scientific Management*. Forgotten Books (First published in 1911).
- [5] Inyang, B.J. (2010). *Strategic human resource management. A paradigm shift for achieving sustained competitive advantage in organization*. International Bulletin of Business Administration7: 23-36.
- [6] Trần Kim Dung (2006). *Quản trị nguồn nhân lực*. NXB Thống kê.
- [7] Ủy ban nhân dân TP. Hà Nội (2011). *Kế hoạch 111/KH-UB ngày 19/9/2011 về xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lí giáo dục thủ đô giai đoạn 2011-2016*.