

CHUẨN NĂNG LỰC THÀNH CÔNG CỦA CÁC HIỆU TRƯỞNG NHÀ TRƯỜNG KHU VỰC ĐÔNG NAM Á THEO QUAN ĐIỂM CỦA TRUNG TÂM SEAMEO INNOTECH VÀ BÀI HỌC CHO CÔNG TÁC BỒI DƯỠNG ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG PHỔ THÔNG Ở VIỆT NAM

Đinh Thu Trang - Trung Tâm Bồi dưỡng Văn hóa Lạc Việt

Ngày nhận bài: 27/11/2017; ngày sửa chữa: 11/12/2017; ngày duyệt đăng: 11/12/2017.

Abstract: The article analyses contents and valuable lessons of The Success Competencies Of Southeast Asian School Heads of The SEAMEO INNOTECH. Based on this analysis, this article gives out some opinions and lessons about training for school heads in Vietnam.

Keywords: Standard, competence, success, school head, Southeast Asian, training.

1. Mở đầu

Bồi dưỡng nâng cao năng lực nghề nghiệp cho đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) giáo dục luôn là giải pháp chiến lược, quan trọng trong định hướng phát triển GD-ĐT, đặc biệt là đội ngũ hiệu trưởng trường phổ thông. Có thể thấy rất rõ điều này trong tất cả các văn bản chỉ đạo lớn của Ngành, như: [1]; [2]; [3]; [4].

Tuy nhiên, theo nghiên cứu của TS. Nguyễn Hồng Hải thì “phần lớn hiệu trưởng (61,3%) và CBQL (67,7%) đánh giá về công tác phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ hiệu trưởng ở mức trung bình” và “qua các dữ liệu điều tra và phỏng vấn hiệu trưởng, CBQL cho thấy công tác phát triển nghề nghiệp của đội ngũ hiệu trưởng chưa hợp lý cả về chương trình, nội dung, phương pháp và hình thức” [5].

Hiện nay, hiệu trưởng trường phổ thông của Việt Nam đang thực hiện đánh giá theo chuẩn tại 02 văn bản sau: Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT và Thông tư số 14/2011/TT-BGDĐT. Căn cứ vào kết quả đánh giá hiệu trưởng, cơ quan quản lý các cấp triển khai công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho đội ngũ hiệu trưởng, đồng thời các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng phù hợp [6], [7]. Nhưng theo báo cáo đánh giá tác động của chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông của Cục Nhà giáo và Cán bộ quản lý cơ sở giáo dục, Bộ GD-ĐT thì các văn bản chuẩn hiện hành chưa giúp phân loại được hiệu trưởng vì có tới 90% hiệu trưởng được đánh giá ở mức xuất sắc. Do đó, Chuẩn hiệu trưởng chưa đạt mục tiêu đề ra, trong đó có mục tiêu quan trọng về công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng [8].

Ở các quốc gia khác, công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng cũng được quan tâm và triển khai trên cơ sở kết quả đánh giá/tự đánh giá năng lực của hiệu trưởng thông qua các bộ chuẩn năng lực. Chẳng hạn Hoa Kỳ, Úc, Anh, Scotland, Hà Lan,... [9].

Trong phạm vi bài viết này, chúng tôi muốn đề cập những điểm nổi bật của Bộ chuẩn năng lực thành công của hiệu trưởng khu vực Đông Nam Á được biên soạn bởi Trung tâm SEAMEO INNOTECH đối với việc nâng cao năng lực cho đội ngũ hiệu trưởng trong khu vực. Bộ chuẩn được xây dựng phù hợp với những nền văn hóa và bối cảnh đa dạng của các quốc gia trong khu vực Đông Nam Á, nhưng đều đang đối mặt với những thách thức và cơ hội như nhau, trong đó có Việt Nam. Tuy nhiên, khi triển khai phải phù hợp hóa với điều kiện thực tiễn, với đặc điểm kinh tế, chính trị, xã hội của mỗi quốc gia.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Giới thiệu về Bộ chuẩn năng lực thành công của các hiệu trưởng nhà trường khu vực Đông Nam Á [10]

Đây là Bộ chuẩn do Trung tâm SEAMEO INNOTECH biên soạn dưới dạng sách hướng dẫn học tập với sự tham gia của các quốc gia thành viên SEAMEO: Brunei, Campuchia, Indonesia, Lào, Malaysia, Myanmar, Philippines, Singapore, Thái Lan, Đông Timo và Việt Nam. Tài liệu được biên soạn từ năm 2003, hoàn thành năm 2004 và có bổ sung điều chỉnh vào năm 2013 nhằm cập nhật và đáp ứng với các yêu cầu mới. Tài liệu được xây dựng trên cơ sở lắng nghe những câu chuyện thành công mà hiệu trưởng đã thực hiện; được chính giáo viên, học sinh, phụ huynh, các đơn vị liên quan khác và chính các hiệu trưởng thuật lại. Do đó, trong Bộ chuẩn này, khung chuẩn năng lực được xây dựng chính là “những chuẩn năng lực thành công”. Mục đích xây dựng Bộ chuẩn là giúp phát triển chuyên môn và nâng cao năng lực lãnh đạo cho những hiệu trưởng trong khu vực hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Trong tài liệu này, chuẩn năng lực được định nghĩa như sau: Chuẩn năng lực bao gồm các kĩ năng, kiến thức, hành vi và tính cách cần thiết giúp thực hiện công việc thành công.

Bộ chuẩn gồm 2 phần: Phần 1 - Khung chuẩn năng lực; Phần 2 - Tài liệu hướng dẫn tự đánh giá.

Lộ trình để đạt được chuẩn năng lực: - Xác định những chuẩn năng lực thành công; - Tự đánh giá năng lực theo Bộ chuẩn để xác định nhu cầu học tập; - Xác định hình thức học tập phù hợp; - Xây dựng và thực hiện kế hoạch phát triển nghề nghiệp.

2.1.1. Khung chuẩn năng lực

Bộ chuẩn năng lực này có cấu trúc gồm 5 nhóm chuẩn năng lực cốt lõi, với 16 năng lực chung và 42 năng lực hỗ trợ (mỗi năng lực cốt lõi có từ 2-5 năng lực hỗ trợ), bên cạnh đó có 170 chỉ số (mỗi năng lực hỗ trợ có từ 3-6 chỉ số thành công). 5 nhóm chuẩn năng lực cốt lõi được xác định như sau:

- *Tư duy chiến lược và đổi mới*: là khả năng đưa ra những định hướng chiến lược cho nhà trường, ra quyết định và lãnh đạo sự thay đổi, đổi mới.

- *Lãnh đạo quản lí*: là khả năng quản lí những nguồn lực và hệ thống của nhà trường, quản lí hiệu suất làm việc của nhân sự và quản lí những chương trình và dự án có tính bền vững của nhà trường.

- *Lãnh đạo hướng dẫn*: là khả năng lãnh đạo việc thực hiện và cải tiến giáo trình, tạo ra môi trường lấy người học làm trung tâm, tư vấn và đánh giá công tác giảng dạy của đội ngũ giáo viên và cung cấp kết quả đầu ra theo kế hoạch.

- *Sự vượt trội của cá nhân*: là khả năng quản lí bản thân một cách hiệu quả, tác động đến các thách thức và những tiềm năng của bản thân, và liên tục phát triển chuyên môn không ngừng.

- *Cam kết của những bên liên quan*: là khả năng thúc đẩy sự chia sẻ trách nhiệm trong việc phát triển nhà trường, quản lí mạng lưới và khối liên minh giáo dục và duy trì quan hệ cộng tác với những bên liên quan.

Trong phạm vi bài viết này, không giới thiệu toàn bộ nội dung chi tiết của các năng lực chung, năng lực hỗ trợ và các chỉ số. Để xem chi tiết nội dung khung chuẩn năng lực có thể tải tài liệu miễn phí tại địa chỉ sau: <http://www.seameo-innotech.org>.

Dưới đây là ví dụ nội dung của một năng lực hỗ trợ nằm trong nhóm năng lực cốt lõi: Sự vượt trội của cá nhân (*bảng 1*).

Bảng 1. Năng lực hỗ trợ nằm trong nhóm năng lực cốt lõi

Năng lực chung	Năng lực hỗ trợ	Chỉ báo
1. Quản lí bản thân có hiệu quả	1.1. Lãnh đạo bởi làm gương	1.1.1. Thể hiện một niềm tin mãnh liệt để tất cả học sinh có thể học tập theo; 1.1.2. Thể hiện và làm gương về những giá trị, đạo đức nghề nghiệp và đạo đức của người lãnh đạo; 1.1.3. Hướng đến việc tự hoàn thiện bản thân; 1.1.4. Gây ảnh hưởng đến cộng đồng nhà trường trong việc làm theo.
	1.2. Thể hiện sự minh bạch và trách nhiệm giải trình	1.1.5. Thông báo cho các bên có liên quan về trách nhiệm của họ và báo cáo kết quả; 1.1.6. Thiết lập hệ thống kiểm tra và cơ chế cho các thông tin phản hồi và thông báo cho các bên có liên quan thực hiện việc giải trình công việc của họ; 1.1.7. Giữ được tinh thần tự chịu trách nhiệm cho trách nhiệm giải trình của cá nhân và tổ chức, chia sẻ quan điểm cá nhân.
	1.3. Thực hành lối sống cân bằng	1.1.8. Tham gia các bài tập tinh thần và thể chất kết hợp với chế độ ăn uống, nghỉ ngơi hợp lí; 1.1.9. Thích nghi và điều chỉnh các áp lực; 1.1.10. Thể hiện trí thông minh cảm xúc ở mức độ cao khi giao tiếp với người khác; 1.1.11. Rèn luyện tính tự phê phán và tự kỉ luật.
	1.4. Tự hào về nghề nghiệp	1.1.12. Thể hiện sự đam mê nghề nghiệp; 1.1.13. Thể hiện sự tự tin, sự hi vọng và kiên cường; 1.1.14. Thể hiện khả năng hoàn thành nhiệm vụ.
	1.5. Đạt được kết quả	1.1.15. Xếp các mục tiêu cá nhân phù hợp với mục tiêu của tổ chức; 1.1.16. Thiết lập những chỉ tiêu và tiến hành đo lường để đảm bảo đạt các mục tiêu của cá nhân và tổ chức; 1.1.17. Luôn ở trạng thái tập trung vào việc đạt được các mục tiêu, mục đích của cá nhân; 1.1.18. Luôn tính đến các rủi ro; 1.1.19. Gây ảnh hưởng đến những người khác trong việc đóng góp để tổ chức đạt được mục tiêu.

2.1.2. Tự đánh giá và tự bồi dưỡng

Bộ chuẩn cung cấp một tài liệu tự đánh giá dành cho hiệu trưởng với mục đích giúp hiệu trưởng: (i) Xác định được hồ sơ những năng lực thành công của bản thân, (ii) Chuẩn bị kế hoạch phát triển chuyên môn, và (iii) Hỗ trợ cá nhân trên con đường phát triển nghề nghiệp.

Quá trình tự đánh giá được thực hiện qua 3 bước sau:

- *Bước 1. Căn cứ vào khung năng lực thành công của các hiệu trưởng khu vực Đông Nam Á, hiệu trưởng tự đánh giá năng lực của bản thân theo mẫu sau (bảng 2):*

Bảng 2. Mẫu tự đánh giá năng lực của hiệu trưởng

Năng lực chung	Năng lực hỗ trợ	Tôi chưa thể thực hiện được điều này	Tôi đã bắt đầu thực hiện được, nhưng tôi cần phải học thêm	Tôi có thể thực hiện được điều này rất tốt	Tôi có thể tự tin thực hiện điều này và tôi có thể hướng dẫn những người khác
...

Theo mẫu tự đánh giá trên có thể thấy, ở mỗi năng lực hỗ trợ hiệu trưởng được đánh giá ở 4 mức từ thấp đến cao lần lượt từ trái qua phải ở các cột.

Sau khi tham khảo các chỉ số và tự đánh giá 42 năng lực hỗ trợ, kết quả đánh giá được phân tích như sau: - Những năng lực mà bản thân hiệu trưởng tự đánh giá đạt ở mức 3 và 4 nghĩa là hiệu trưởng đã sở hữu những năng lực đó và đang hình thành chúng trong công việc; - Những năng lực mà bản thân hiệu trưởng tự đánh giá đạt ở mức 1 và 2 nghĩa là hiệu trưởng cần ưu tiên để học tập và phát triển những năng lực này.

- *Bước 2. Lập bảng danh mục các năng lực cần phát triển:* Sau khi có kết quả tự đánh giá, hiệu trưởng liệt kê những năng lực mà bản thân hiệu trưởng tự đánh giá đạt ở mức 1 và 2. Căn cứ vào tầm quan trọng và tính cấp thiết của việc đạt từng năng lực cụ thể nhằm thực hiện những mục tiêu đặt ra của nhà trường, hiệu trưởng đánh số thứ tự ưu tiên cần học tập và phát triển cho những năng lực này theo mẫu bảng 3:

Bảng 3. Những năng lực cần phát triển và thứ tự ưu tiên

Những năng lực cần được phát triển	Thứ tự ưu tiên
...	...

- *Bước 3. Xây dựng kế hoạch phát triển chuyên môn cho cá nhân của hiệu trưởng:* Bộ chuẩn năng lực cung cấp mẫu kế hoạch phát triển chuyên môn, với những hướng dẫn về hình thức học tập phù hợp (vừa học vừa làm, học từ người khác, học có tính hệ thống), khung thời gian để hoàn thành... để giúp hiệu trưởng đạt được những năng lực cần thiết nhằm thực hiện công việc thành công.

KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CHUYÊN MÔN

Năm:.....

Nhu cầu năng lực	Hình thức học tập	Khung thời gian	Tiến độ/ghi chú
1			
2			
3			

Một số lưu ý khi xây dựng kế hoạch phát triển chuyên môn (Đây là kế hoạch phát triển chuyên môn trong 1 năm): + Căn cứ vào Bảng danh mục các năng lực cần phát triển đã lập ở bước 2 để xác định 3 năng lực quan trọng nhất mà hiệu trưởng cần cải thiện trong năm đó để điền vào cột “Nhu cầu năng lực”; + Hiệu trưởng tự xác định hình thức học tập phù hợp với bản thân và phù hợp với nội dung năng lực cần cải thiện; + Từ đó xác định khung thời gian hoàn thành; + Định kì theo dõi và cập nhật bản kế hoạch tại cột “Tiến độ/ghi chú”.

Tài liệu hướng dẫn có gợi ý 3 hình thức học tập như sau: + *Học thông qua làm việc bằng cách:* Thảo luận về nhiệm vụ với ban quản lý hoặc các thành viên trong nhóm thực hiện; Hỗ trợ giáo viên và nhân viên hoàn thành nhiệm vụ; Trải nghiệm phương thức thực hiện mới từ những hiểu biết của bản thân. + *Học từ những người khác:* Nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và tư vấn viên có kinh nghiệm; Quan sát và học hỏi từ những hiệu trưởng, những nhà quản lý thành công khác; Làm thành viên trong những tổ chức chuyên môn; Đặt câu hỏi; Thảo luận, chia sẻ ý tưởng, thông tin với một hoặc nhiều người liên quan để hiểu được quan điểm của những người khác; Tạo lập mạng lưới với các cán bộ chuyên môn khác bằng nhiều hình thức. + *Học có tính hệ thống:* Tham gia các khóa tập huấn (cấp trường, cấp bộ, hoặc do đơn vị đào tạo ngoài tổ chức); Đọc tài liệu; Xem các video liên quan; Tham gia các hội thảo, hội nghị, họp chuyên đề, cuộc thảo luận.

Căn cứ vào phong cách học tập của bản thân và các cơ hội có sẵn (tài liệu, các khóa học,...), hiệu trưởng lựa chọn học tập theo hình thức phù hợp và khả thi nhất để phát triển năng lực theo nhu cầu đã xác định.

2.2. Bàn luận về Bộ chuẩn năng lực thành công của các hiệu trưởng nhà trường khu vực Đông Nam Á

- *Về mục đích xây dựng Bộ chuẩn:* Như đã nói ở trên, mục đích xây dựng Bộ chuẩn là giúp phát triển chuyên

môn và nâng cao năng lực lãnh đạo cho đội ngũ hiệu trưởng trong khu vực Đông Nam Á để hiệu trưởng hoàn thành tốt nhiệm vụ. Do đó, Bộ chuẩn này gồm có 2 phần: *Phần 1* là khung năng lực người hiệu trưởng khu vực Đông Nam Á và *Phần 2* là tài liệu hướng dẫn tự đánh giá. Hiệu trưởng sử dụng Bộ chuẩn để tự đánh giá năng lực của mình và xây dựng được kế hoạch phát triển chuyên môn của bản thân theo từng năm.

- *Về khái niệm năng lực.* Hiện nay, khái niệm năng lực được hiểu theo nhiều nghĩa khác nhau [11]: theo Từ điển Tiếng Việt, theo góc nhìn của Tâm lý học, theo Từ điển Bách khoa Việt Nam hay theo các nhà nghiên cứu như P.A. Rudich, Gerard và Roegiers, De Ketele, Nguyễn Trọng Khanh, Bernd Meier và Nguyễn Văn Cường, Lê Đình Trung và Phan Thị Thanh Hội... Các định nghĩa này khá gần nhau và đều được nhắc đến với các yếu tố kiến thức, kỹ năng, thái độ và đặc biệt là khả năng vận dụng để giải quyết vấn đề/tình huống, thực hiện nhiệm vụ hiệu quả, thành công. Trong Bộ chuẩn năng lực thành công của các hiệu trưởng nhà trường khu vực Đông Nam Á, chuẩn năng lực được định nghĩa như sau: Chuẩn năng lực bao gồm các kỹ năng, kiến thức, hành vi và tính cách cần thiết giúp thực hiện công việc thành công. Định nghĩa tuy ngắn gọn nhưng đầy đủ các yếu tố và gần với các khái niệm nói trên. Điều đáng chú ý trong định nghĩa này và cũng là định hướng cho việc xây dựng khung năng lực người hiệu trưởng khu vực Đông Nam Á là: “các kỹ năng, kiến thức, hành vi và tính cách CẦN THIẾT” và “giúp thực hiện THÀNH CÔNG công việc”. Để thực hiện bất kỳ nhiệm vụ/tình huống nào, cần phải có tích hợp nhiều năng lực khác nhau, tuy nhiên cần xác định những năng lực chính, cần thiết cho việc thực hiện nhiệm vụ/tình huống đó. Và để đánh giá một cá nhân có năng lực đó hay không thì việc trả lời câu hỏi “Anh có thực hiện thành công nhiệm vụ/tình huống... không?” là câu hỏi bắt buộc.

- *Về cách thức xây dựng chuẩn năng lực:* Bởi “năng lực” trong Bộ chuẩn này được định nghĩa gắn liền với việc thực hiện thành công công việc, do đó chuẩn năng lực của người hiệu trưởng khu vực Đông Nam Á được xây dựng trên cơ sở lắng nghe những câu chuyện thành công mà hiệu trưởng đã thực hiện, được chính giáo viên, học sinh, phụ huynh, các đơn vị liên quan khác và chính các hiệu trưởng thuật lại. Theo TS. Nguyễn Hồng Hải, việc ban hành quy định về chuẩn nghề nghiệp của người hiệu trưởng chính là kết quả của việc phân tích nghề [5]. “Chuẩn hiệu trưởng là văn bản quy định các yêu cầu về năng lực mà người hiệu trưởng cần có để đáp ứng những đòi hỏi của vị trí lãnh đạo, quản lý nhà trường” và “Phân tích nghề (hay phân tích công việc) nhằm mô tả những công việc thông qua nhiệm vụ cụ thể của người hiệu

trưởng; nhận biết những kiến thức, kỹ năng, thái độ và bằng cấp cần thiết để đảm nhận công việc” [5]. Chúng tôi đồng tình với nhận định trên và nhấn mạnh: Các thông tin sử dụng để xây dựng chuẩn hiệu trưởng gắn chặt với các yêu cầu thực hiện nhiệm vụ của một hiệu trưởng, gắn với yêu cầu của bối cảnh, hướng đến năng lực thực hiện thành công những công việc quản lý hàng ngày của hiệu trưởng nhà trường.

- *Xác định lộ trình để đạt được chuẩn năng lực:* Mục đích xây dựng Bộ chuẩn này là giúp hiệu trưởng phát triển năng lực nghề nghiệp. Hơn nữa, để hình thành năng lực cần một quá trình học tập, rèn luyện liên tục và lâu dài, một quá trình có thể quản lý và tự quản lý, có như vậy thì chuẩn năng lực mới từng bước được thực hiện hóa trong quá trình phát triển nghề nghiệp của hiệu trưởng. Do đó, Bộ chuẩn cung cấp lộ trình và tài liệu hướng dẫn để giúp hiệu trưởng đạt được chuẩn năng lực.

2.3. Bài học cho công tác bồi dưỡng hiệu trưởng trường phổ thông tại Việt Nam với sự tham khảo từ Bộ chuẩn năng lực thành công của hiệu trưởng khu vực Đông Nam Á

2.3.1. Tham khảo khung chuẩn năng lực thành công của hiệu trưởng trường phổ thông theo quan điểm của Trung tâm SEAMEO INNOTECH, vận dụng vào điều kiện ở Việt Nam

Hiện nay, hiệu trưởng trường phổ thông của Việt Nam đang thực hiện đánh giá theo chuẩn tại 02 văn bản sau: Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT và Thông tư số 14/2011/TT-BGDĐT. Các chuẩn này được xây dựng trên cơ sở liệt kê nhiệm vụ của người hiệu trưởng, nhiệm vụ của nhà trường phổ thông, nhưng chưa rõ người hiệu trưởng cần năng lực cụ thể gì để thực hiện thành công các nhiệm vụ đó [12].

Với khái niệm: Chuẩn năng lực bao gồm các kỹ năng, kiến thức, hành vi và tính cách cần thiết giúp thực hiện công việc thành công. Trung tâm SEAMEO INNOTECH đã xây dựng khung chuẩn năng lực của người hiệu trưởng nhà trường khu vực Đông Nam Á trên cơ sở lắng nghe những câu chuyện thành công của người hiệu trưởng trong thực tiễn công tác lãnh đạo, quản lý nhà trường thực hiện nhiệm vụ. Đây là một cách làm hay mà chúng ta nên học tập trong việc xác định khung năng lực của người hiệu trưởng trường phổ thông ở Việt Nam bên cạnh việc phân tích nghề của người hiệu trưởng, việc phân tích các tình huống lãnh đạo, quản lý trong thực tiễn để tìm ra những năng lực cần thiết đã giúp người hiệu trưởng thực hiện thành công nhiệm vụ sẽ rất có giá trị. Hiệu trưởng sẽ thấy hình ảnh của chính mình trong khung chuẩn năng lực, hoặc thấy tự thuyết phục bản thân rằng “mình cần phải có những năng lực này thì mới có thể thực hiện thành công nhiệm vụ”.

Một điều quan trọng nữa trong quá trình xây dựng chuẩn năng lực thành công của hiệu trưởng trường phổ thông ở Việt Nam đó là xác định rõ mục đích xây dựng chuẩn. Chuẩn dùng với mục đích: (i) Để cơ quan có thẩm quyền đánh giá, xếp loại hiệu trưởng; (ii) Để định hướng cho công tác bồi dưỡng và tự bồi dưỡng của hiệu trưởng. Để khắc phục thực trạng có tới 90% hiệu trưởng được đánh giá xuất sắc nhưng thực tiễn không khả quan đến mức đó như hiện nay, việc sử dụng bộ chuẩn năng lực với mục đích thứ 2 sẽ tránh được tình trạng đánh giá hình thức. Đó cũng chính là mục đích xây dựng Bộ chuẩn năng lực thành công của các hiệu trưởng khu vực Đông Nam Á.

2.3.2. Quy trình tự đánh giá, lập kế hoạch phát triển năng lực và tự bồi dưỡng chuyên môn đối với từng hiệu trưởng trong quá trình phấn đấu đạt chuẩn - một định hướng đáng tham khảo

Như trên có đề cập, để hình thành được năng lực cần một quá trình học tập, rèn luyện liên tục và lâu dài, một quá trình có thể quản lí và tự quản lí, có như vậy thì chuẩn năng lực mới từng bước được hiện thực hóa trong quá trình phát triển nghề nghiệp của hiệu trưởng. Và từ việc tham khảo lộ trình giúp hiệu trưởng phát triển nghề nghiệp của Bộ chuẩn năng lực thành công của hiệu trưởng khu vực Đông Nam Á, chúng tôi nhận thấy một số nội dung có thể học hỏi cho quá trình phát triển nghề nghiệp của hiệu trưởng trường phổ thông của Việt Nam như sau:

- Sau khi đã xây dựng được Chuẩn năng lực thành công của hiệu trưởng trường phổ thông ở Việt Nam, chuẩn sẽ được sử dụng với mục đích hỗ trợ người hiệu trưởng trường phổ thông phát triển năng lực của bản thân theo quy trình 3 bước như sau:

+ *Bước 1:* Hiệu trưởng tự đánh giá năng lực của bản thân theo Chuẩn năng lực thành công của hiệu trưởng trường phổ thông ở Việt Nam, từ đó xác định nhu cầu bồi dưỡng và xây dựng kế hoạch phát triển năng lực của bản thân trong 1 năm học.

+ *Bước 2:* Hiệu trưởng tự bồi dưỡng và đăng kí tham gia các khóa bồi dưỡng (nếu cần) theo nhu cầu;

+ *Bước 3:* Tự đánh giá việc thực hiện và tiếp tục lặp lại quy trình 3 bước này cho 1 năm học mới tiếp theo.

Quy trình 3 bước như trên phù hợp với bối cảnh hiện tại. Cụ thể: *Bước 1:* Việc học tập nâng cao năng lực theo đúng nhu cầu của mình sẽ thiết thực và hiệu quả hơn. Chỉ cần là phát triển năng lực thực sự thì bất kể là năng lực gì trong khung chuẩn năng lực thành công của hiệu trưởng trường phổ thông ở Việt Nam cũng đều đóng góp vào sự thành công của nhà trường; *Bước 2:* Bồi dưỡng nâng cao năng lực là một quá trình cần thời gian, cần rèn luyện trong thực tiễn, do đó hình thức hiệu trưởng tự bồi dưỡng là hình thức phù hợp nhất. Tuy nhiên, cần lưu ý đến 3

hình thức học tập mà Bộ chuẩn năng lực thành công của hiệu trưởng khu vực Đông Nam Á đã nêu (học thông qua làm việc, học từ những người khác và học có tính hệ thống) để việc tự bồi dưỡng của hiệu trưởng có chất lượng; *Bước 3:* Là hiệu trưởng, không phải chỉ lấy những kinh nghiệm cá nhân, những lỗi mòn cũ để quản lí, lãnh đạo nhà trường thực hiện nhiệm vụ. Trong thời đại thế giới chuyển dần sang cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, mọi thay đổi về thông tin, kiến thức, tình hình chính trị, xã hội,... đều ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động giáo dục của nhà trường. Do đó, để thực hiện thành công nhiệm vụ, hiệu trưởng không có cách nào khác là phải phát triển năng lực nghề nghiệp liên tục không ngừng nghỉ.

- Nhà nước hiểu theo nghĩa cơ quan quản lí nhà nước về GD-ĐT các cấp phải làm tốt vai trò định hướng, hỗ trợ và giám sát quá trình phấn đấu đạt chuẩn năng lực của hiệu trưởng, chẳng hạn:

+ Nhà nước đặt ra yêu cầu và tạo điều kiện thuận lợi cho hiệu trưởng được học tập nâng cao năng lực: Tổ chức thi tuyển hiệu trưởng và thi để bổ nhiệm lại hiệu trưởng gắn với yêu cầu về năng lực theo Chuẩn năng lực thành công của hiệu trưởng trường phổ thông ở Việt Nam; Trả lương theo trình độ năng lực của hiệu trưởng và mức độ thực hiện thành công nhiệm vụ; Thường phạt minh bạch và công khai đối với kết quả tự bồi dưỡng, phát triển nghề nghiệp của hiệu trưởng; Cải cách, làm giảm bớt các thủ tục hành chính để hiệu trưởng tập trung cho công tác chuyên môn và phát triển nghề nghiệp của mình; Tăng cường hợp tác công - tư về bồi dưỡng nâng cao năng lực đội ngũ hiệu trưởng;... Trên cơ sở các quy định đó, hiệu trưởng sẽ có động lực và có trách nhiệm trong việc tự bồi dưỡng nâng cao năng lực, phát triển nghề nghiệp.

+ Nhà nước thiết lập mạng lưới kết nối giữa các hiệu trưởng và tổ chức cho mạng lưới hoạt động có hiệu quả. Có được mạng lưới này chính là tạo một môi trường thuận lợi cho hiệu trưởng trong việc tự bồi dưỡng nâng cao năng lực. Với thành tựu từ cuộc cách mạng công nghiệp thì càng ngày việc thiết lập mạng lưới càng trở nên dễ dàng. Bên cạnh đó, mạng lưới này còn giúp Nhà nước phổ biến các chủ chương, chỉ đạo mới một cách nhanh chóng, kịp thời và đơn giản.

+ Nhà nước đánh giá, giám sát được việc hiệu trưởng tự bồi dưỡng nâng cao năng lực có thực sự diễn ra và có hiệu quả hay không thông qua các kênh thông tin như là: Đánh giá công chức, viên chức; Đánh giá đảng viên; Thi đua, khen thưởng; Kiểm toán; Ý kiến góp ý của các tổ chức, cá nhân có liên quan;... Tuy nhiên, cần có cơ chế để giảm tính hình thức và bệnh thành tích trong đánh giá mức độ đạt chuẩn.

(Xem tiếp trang 64)

GIÁO DỤC TOÀN DIỆN CHO HỌC SINH...

(Tiếp theo trang 3)

Để làm được điều đó, nhà trường cần phải lấy phương châm “Nhà giáo mẫu mực - HS chăm ngoan - Môi trường GD lành mạnh” làm tiêu chí thi đua để nâng cao chất lượng GD toàn diện. Triển khai thực hiện tốt các cuộc vận động, các phong trào thi đua tạo sự chuyển biến mạnh mẽ về chất lượng các hoạt động GD nhằm thực hiện tốt Nghị quyết số 29-NQ/TW về đổi mới căn bản, toàn diện GD-ĐT... đáp ứng các yêu cầu CNH, HĐH đất nước trong giai đoạn hiện nay.

Tài liệu tham khảo

- [1] Ban Chấp hành Trung ương. *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 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] Quốc hội (2005). *Luật Giáo dục.*
- [3] Nguyễn Thị Tuyết Oanh (2007). *Giáo dục học.* NXB Giáo dục.
- [4] Phạm Viết Vượng (2004). *Giáo dục học.* NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [5] Phan Thanh Long (2006). *Giáo dục học.* NXB Đại học Sư phạm.
- [6] Quốc hội (1991). *Luật Phổ cập giáo dục tiểu học.*
- [7] Bộ GD-ĐT - Dự án Phát triển giáo viên tiểu học (2002). *Giáo dục học.* NXB Giáo dục.
- [8] Đặng Vũ Hoạt - Nguyễn Hữu Hợp (1994). *Lí luận giáo dục tiểu học.* NXB Đại học Sư phạm.

CHUẨN NĂNG LỰC THÀNH CÔNG...

(Tiếp theo trang 14)

3. Kết luận

Vấn đề xây dựng chuẩn hiệu trưởng và bồi dưỡng hiệu trưởng đạt chuẩn được nhiều nước quan tâm và thực hiện theo cách tiếp cận phù hợp với quan điểm phát triển đội ngũ cán bộ quản lý của mỗi nước. Từ những bài học rút ra thông qua Bộ chuẩn năng lực thành công của các hiệu trưởng khu vực Đông Nam Á trong việc xây dựng chuẩn năng lực của hiệu trưởng trường phổ thông ở Việt Nam và xác định quy trình bồi dưỡng nâng cao năng lực cho hiệu trưởng giúp hiệu trưởng đạt chuẩn và tiến tới các mức cao trong khung chuẩn năng lực, chúng tôi nghiên cứu đề xuất các biện pháp nhằm hoàn thiện công tác bồi dưỡng nâng cao năng lực đội ngũ hiệu trưởng của Việt Nam. Mục tiêu là công tác bồi dưỡng đội ngũ có lộ trình rõ ràng, mang tính triệt để, lâu dài để có thể giúp

người hiệu trưởng thực sự hình thành được năng lực theo đúng nhu cầu của hiệu trưởng và yêu cầu của Ngành, đặc biệt là có cách thức để tạo động lực cho hiệu trưởng tự giác nâng cao năng lực. Những vấn đề nêu ra ở đây có thể tiếp tục được nghiên cứu và chúng tôi sẽ trình bày ở bài viết tiếp theo.

Tài liệu tham khảo

- [1] Thủ tướng Chính phủ (2012). *Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020* (ban hành kèm theo Quyết định số 711/QĐ-TTg ngày 13/6/2012 của Thủ tướng Chính phủ).
- [2] Ban Chấp hành Trung ương (2013). *Nghị quyết số 29/NQ-TW ngày 04/11/2013 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.*
- [3] Quốc hội (2014). *Nghị quyết số 88/2014/QH13 ngày 28/11/2014 của Quốc hội về việc đổi mới chương trình, sách giáo khoa giáo dục phổ thông.*
- [4] Thủ tướng Chính phủ (2016). *Quyết định số 732/QĐ-TTg ngày 29/04/2016 về Phê duyệt đề án “Đào tạo, bồi dưỡng nhà giáo và cán bộ quản lý cơ sở giáo dục đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục phổ thông giai đoạn 2016-2020, định hướng đến năm 2025”.*
- [5] Nguyễn Hồng Hải (2014). *Một số vấn đề lí luận và thực tiễn về quản lí đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông.* NXB Giáo dục Việt Nam.
- [6] Bộ GD-ĐT (2009). *Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT ban hành quy định chuẩn hiệu trưởng trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học.*
- [7] Bộ GD-ĐT (2011). *Thông tư số 14/2011/TT-BGDĐT ban hành quy định chuẩn hiệu trưởng trường tiểu học.*
- [8] Bộ GD-ĐT (2016). *Kết quả nghiên cứu đánh giá tác động của chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông của Cục Nhà giáo và Cán bộ quản lý cơ sở giáo dục.*
- [9] Bộ GD-ĐT (2016). *Báo cáo nghiên cứu, phân tích chuẩn hiệu trưởng của một số nước trên thế giới của Dự án Phát triển Giáo dục trung học phổ thông giai đoạn 2.*
- [10] Bộ chuẩn năng lực thành công của các hiệu trưởng nhà trường khu vực Đông Nam Á. <http://www.seameo-innotech.org>.
- [11] Lê Đình Trung - Phan Thị Thanh Hội (2016). *Dạy học theo định hướng hình thành và phát triển năng lực người học ở trường phổ thông.* NXB Đại học Sư phạm.
- [12] Bộ GD-ĐT (2016). *Kết quả nghiên cứu xây dựng chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông của Dự án Phát triển Giáo dục trung học phổ thông giai đoạn 2.*