

BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ GIÁO DỤC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG THÀNH PHỐ HÀ NỘI THEO TIẾP CẬN NĂNG LỰC

Trần Thị Thu Hà - Công đoàn Giáo dục Hà Nội

Ngày nhận bài: 24/05/2018; ngày sửa chữa: 27/05/2018; ngày duyệt đăng: 07/06/2018.

Abstract: The educational management staff plays the important role in the education reform of our country in general and of Hanoi in particular. Moreover, development of human resources towards competence approach is appropriate to reality of the education of our country. In this article, author proposes some measures to develop educational management staff at high schools in Hanoi towards competence approach with aim to train high quality human resources, meeting the requirements of reality in current period.

Keywords: Competence approach, educational management staff, high school.

1. Mở đầu

Phát triển nguồn nhân lực theo tiếp cận năng lực là định hướng phù hợp với thực tiễn giáo dục Việt Nam cũng như đảm bảo đúng định hướng khoa học trong và ngoài nước. Tuy nhiên, hoạt động này cần đảm bảo đáp ứng tốt các yêu cầu đặt ra để công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục (CBQLGD) đồng bộ với các giải pháp khác nhằm đạt được mục tiêu tổng thể phát triển giáo dục của TP. Hà Nội trong thời gian tới. Các yêu cầu cho công tác phát triển đội ngũ CBQLGD cần đảm bảo đúng chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước về công tác cán bộ; áp dụng các thành tựu khoa học, công nghệ; bám sát với thực tiễn giáo dục thủ đô và đảm bảo tính kế thừa, liên tục. Chính vì vậy, phát triển đội ngũ CBQLGD trường trung học phổ thông (THPT) TP. Hà Nội theo tiếp cận năng lực, đáp ứng yêu cầu đổi mới GD-ĐT là một việc làm hết sức cần thiết trong giai đoạn hiện nay.

Bài viết tập trung đi sâu phân tích các biện pháp phát triển đội ngũ CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội theo tiếp cận năng lực.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Các biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục trường trung học phổ thông Thành phố Hà Nội theo tiếp cận phát triển năng lực

2.1.1. Quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục

- *Mục tiêu:* Giúp Sở GD-ĐT, các trường THPT TP. Hà Nội có cơ sở khoa học để triển khai kế hoạch phát triển CBQLGD theo chuẩn năng lực nhằm công tác quy hoạch CBQLGD được chủ động, hiệu quả, đáp ứng nhiệm vụ trước mắt và lâu dài. Quy hoạch phát triển đội ngũ CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội theo định hướng phát triển năng lực sẽ dự báo được sự phát triển CBQLGD, những thuận lợi, khó khăn, chỉ ra các biện

pháp để thực hiện tốt công tác quy hoạch. Giúp cho nhà quản lý chủ động trong công tác nhân sự CBQLGD, tìm các biện pháp khắc phục những hạn chế, tồn tại, có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng; bên cạnh đó cũng giúp cho đội ngũ CBQLGD đơng chức, đội ngũ kế cận nâng cao trình độ, hoàn thiện phẩm chất, năng lực đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn đề ra và phát triển năng lực cá nhân.

- *Nội dung:* Quy hoạch phát triển đội ngũ CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội theo tiếp cận năng lực tức là nhấn mạnh về việc quy hoạch hướng tới tiêu chuẩn năng lực theo thực tế biểu hiện năng lực của chức danh/từng người gắn liền với kết quả công việc chứ không chỉ quy hoạch theo bằng cấp; quy hoạch theo năng lực này cần quan tâm tới tiềm năng phát triển năng lực của từng cá nhân chứ không chỉ xem xét hiện tại. Cụ thể:

+ *Quy hoạch phát triển số lượng CBQLGD theo định hướng về tiêu chuẩn năng lực cá nhân.* Theo quan niệm này, trong quy hoạch về số lượng đã chứa đựng các yêu cầu về chất lượng theo tiêu chuẩn năng lực cá nhân, không phải chỉ quy hoạch về số lượng thuần túy. Trên cơ sở đánh giá năng lực cá nhân của CBQL mà quy hoạch về số lượng. Thí dụ, một nhà trường THPT có biên chế 1 hiệu trưởng, 2 phó hiệu trưởng. Người làm quy hoạch phải xây dựng được các phương án đảm bảo về số lượng kế cận, kế tiếp. Những người được đưa vào quy hoạch kế cận, kế tiếp phải có những tố chất về năng lực cá nhân phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ của nhà trường, phù hợp với đặc điểm địa phương đó. Có thể số lượng nguồn cán bộ dự trữ do Sở GD-ĐT quản lý vẫn còn dư, nhưng không thể lấp ghép cơ học vào một nhà trường THPT mà cán bộ đó không có khả năng quản lý tốt theo đúng tiêu chuẩn năng lực theo quy định. Quy hoạch phát triển số lượng CBQLGD phải phù hợp với năng lực cá nhân, tạo điều kiện cho sự phát triển năng lực cá nhân.

+ *Quy hoạch phát triển cơ cấu đội ngũ CBQLGD theo định hướng phát triển năng lực cá nhân*, nghĩa là căn cứ vào năng lực cá nhân mà sắp xếp, biên chế cán bộ cho phù hợp với sở trường, sở đoản của từng người. Nhà trường nào, vị trí quản lí nào cần loại cán bộ nào cho từng giai đoạn phát triển. Trong thực tế, có những CBQLGD khi ở nhà trường này không phát huy được tác dụng, nhưng sang nhà trường khác lại phát huy được tác dụng tốt. Vì vậy, quy hoạch cán bộ ở nhà trường THPT cần phải căn cứ đặc điểm năng lực cá nhân của từng CBQLGD mà bố trí, sắp xếp họ vào cương vị nào, ở loại hình nhà trường nào, giai đoạn phát triển cụ thể nào của nhà trường.

+ *Quy hoạch phát triển chất lượng đội ngũ CBQLGD theo định hướng phát triển năng lực cá nhân*. Quy hoạch phát triển chất lượng đội ngũ CBQLGD trường THPT phải căn cứ vào năng lực cá nhân của từng người cán bộ, tạo cơ hội cho sự thể hiện và phát triển hoàn toàn năng lực cá nhân của CBQLGD. Trong tập thể CBQLGD, nếu có nhiều cá nhân phát triển về năng lực ở trình độ cao thì kết quả công việc sẽ đạt được hiệu quả cao và chất lượng đội ngũ cán bộ cũng vì thế mà được phát triển cao hơn.

- *Cách thức, điều kiện thực hiện*

Để quy hoạch và kế hoạch hóa phát triển đội ngũ CBQLGD trường THPT theo định hướng phát triển năng lực cá nhân (PTNLGN), trước hết phải tổ chức đánh giá năng lực của cán bộ, nguồn cán bộ dự kiến được quy hoạch. Đánh giá cán bộ theo định hướng PTNLGN nghĩa là đánh giá mức độ phát triển năng lực của bản thân cán bộ. Năng lực cá nhân của mỗi cán bộ một khác nhau. Tiêu chí đánh giá phải phù hợp với đặc điểm năng lực cá nhân theo tiêu chuẩn năng lực của vị trí quản lí, hướng vào PTNLGN. Đánh giá mức độ phát triển năng lực của mỗi cán bộ so với chính yêu cầu năng lực của bản thân cán bộ đó. Theo định kì thời gian hoặc theo nhiệm vụ được giao, cơ quan chức năng của Sở GD-ĐT đánh giá mức độ và lộ trình PTNLGN của mỗi cán bộ giai đoạn sau cao hơn giai đoạn trước. Đánh giá phát hiện ra những tổ chất riêng của cá nhân, trên cơ sở đó đưa vào quy hoạch phát triển CBQLGD, tạo cơ hội cho các tổ chất đó phát triển tốt hơn.

2.1.2. *Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng phát triển đội ngũ cán bộ quản lí giáo dục*

- *Mục tiêu:*

+ *Đổi mới nội dung, chương trình, phương thức đào tạo, bồi dưỡng (ĐT, BD) phát triển đội ngũ CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội* theo định hướng PTNLGN nhằm phát triển phẩm chất, năng lực đội ngũ CBQLGD trường THPT, phát huy năng lực sở trường đội ngũ CBQLGD, nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lí của CBQLGD trường THPT để thực hiện mục tiêu giáo dục

THPT, đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục THPT theo hướng đổi mới căn bản, toàn diện GD-ĐT. Bên cạnh đó, giúp đội ngũ giáo viên trong nguồn quy hoạch CBQLGD nâng cao trình độ, ý thức tự học, tự bồi dưỡng, phấn đấu rèn luyện theo tiêu chuẩn năng lực quản lí, từ đó công tác quy hoạch, tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển CBQLGD sẽ có nhiều thuận lợi.

+ *Bồi dưỡng CBQLGD phát triển năng lực lãnh đạo, quản lí đáp ứng yêu cầu tổ chức, chỉ đạo thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông mới.*

- *Nội dung:*

+ *Đổi mới nội dung, chương trình ĐT, BD CBQLGD trường THPT* theo hướng PTNLGN. Chuyển từ nội dung, chương trình ĐT, BD CBQLGD trường THPT theo mục tiêu đào tạo đồng nhất và theo yêu cầu nhiệm vụ sang nội dung chương trình phân nhánh theo hướng PTNLGN. Về cấu trúc nội dung, chương trình bao gồm những nội dung chung, những kiến thức cơ bản cho mọi đối tượng. Phần nội dung riêng cho từng nhóm đối tượng, bao gồm những kiến thức chuyên ngành chuyên sâu về một hướng hay một mặt nào đó. Phần nội dung riêng cho từng cá nhân. Đó là những nội dung theo năng lực cá nhân của từng người. Nội dung của các tài liệu, giáo trình dùng để ĐT, BD đội ngũ CBQLGD nhà trường THPT được thiết kế chủ yếu dưới dạng các bài tập tình huống nhằm phát triển tư duy sáng tạo của người học.

+ *Đa dạng hóa các loại hình ĐT, BD* định hướng phát triển đội ngũ CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội theo hướng PTNLGN. Xu hướng giảm bớt các hình thức lên lớp tập trung, tăng các hình thức thực hành, thực tập. Việc lên lớp lí thuyết được tiến hành trong thực tiễn. Giảng viên tổ chức cho học viên thực hành theo nhiều hình thức khác nhau. Thông qua thực hành rồi hướng dẫn cho học viên rút ra các kết luận kinh nghiệm, giảng viên giúp học viên từ các kiến thức kinh nghiệm phát triển thành kiến thức lí luận.

Xác định quy trình tổ chức hoạt động ĐT, BD đội ngũ CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội theo hướng PTNLGN. Tùy theo từng loại hình ĐT, BD mà xác định quy trình cho phù hợp: ĐT, BD, ngắn hạn, dài hạn, chính quy, tập trung, tại chức...

- *Cách thức, điều kiện thực hiện:*

+ *Xây dựng và phát triển chương trình đào tạo, giảng dạy và xây dựng các phương pháp đánh giá* nhằm đảm bảo rằng mục đích của đào tạo tiếp cận năng lực đạt được mục tiêu đề ra. Một yếu tố quan trọng của đào tạo tiếp cận năng lực là xây dựng được các tiêu chuẩn đầu ra rõ ràng, thể hiện rõ mục tiêu của đào tạo, thiết lập được các điều kiện và cơ hội để khuyến khích người học có thể đạt được các mục tiêu.

+ Khảo sát nắm bắt thực trạng, nhu cầu ĐT, BD của CBQLGD để phân loại đối tượng bồi dưỡng. Trên cơ sở đánh giá CBQLGD cuối năm học theo tiêu chuẩn năng lực CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội đã ban hành, Sở GD-ĐT phân tích những tiêu chí mà đội ngũ CBQLGD còn chưa đạt hoặc đạt ở mức độ thấp để xây dựng các nội dung bồi dưỡng. Lấy ý kiến CBQLGD về nhu cầu ĐT, BD để tổng hợp các nội dung cần bồi dưỡng theo nhu cầu của CBQLGD, phân loại đối tượng bồi dưỡng để xây dựng nội dung, hình thức các lớp bồi dưỡng cho phù hợp với nhu cầu, yêu cầu chung và năng lực CBQLGD.

+ *Tổ chức xây dựng kế hoạch ĐT, BD:* mục tiêu, nội dung, chương trình ĐT, BD, các hình thức ĐT, BD, tổ chức thực hiện phân công nhiệm vụ trên cơ sở cập nhật các lý thuyết khoa học về QLGD nói chung, quản lý nhà trường THPT nói riêng, bám sát yêu cầu ĐT, BD của Bộ GD-ĐT, thực tế đội ngũ CBQLGD trường THPT của Hà Nội.

Cụ thể kế hoạch triển khai cần bám sát Thông tư số 27/2015/TT-BGDĐT [1]. Thông tư quy định rõ nội dung bồi dưỡng bắt buộc bao gồm: các nội dung về đường lối, chính sách phát triển giáo dục và giáo dục trung học; yêu cầu về công tác quản lý giáo dục trung học do Bộ GD-ĐT quy định theo từng năm học, nội dung bồi dưỡng đáp ứng yêu cầu thực hiện nhiệm vụ phát triển giáo dục trung học theo từng thời kỳ của mỗi địa phương, về quản lý việc thực hiện chương trình, sách giáo khoa - kiến thức giáo dục địa phương; phối hợp với các chương trình, dự án (nếu có) do Sở GD-ĐT quy định cụ thể theo từng năm học.

+ Nội dung bồi dưỡng tự chọn bao gồm: những vấn đề chung về quản lý giáo dục trung học theo yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD-ĐT, năng lực lập kế hoạch và tổ chức bộ máy nhà trường trung học, năng lực quản lý hoạt động dạy học và giáo dục; quản lý tài chính, tài sản nhà trường; phát triển môi trường giáo dục; quản lý công tác thi đua khen thưởng; ứng dụng công nghệ thông tin, kỹ năng hỗ trợ quản lý cho CBQLGD trường trung học...

Trên cơ sở kết quả đánh giá CBQLGD theo chuẩn CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội, xác định mục tiêu của công tác ĐT, BD CBQLGD theo đối tượng đã phân loại (phân loại đối tượng bồi dưỡng theo năng lực, trình độ; theo nhu cầu của CBQLGD, theo yêu cầu của CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội...).

2.1.3. Thực hiện quy chế bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, miễn nhiệm cán bộ quản lý giáo dục

- *Mục tiêu:* + Xây dựng được đội ngũ CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đạt chuẩn về chất lượng theo tiêu chuẩn năng lực CBQLGD TP. Hà Nội đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục; + Đẩy mạnh sự phát triển của CBQLGD đương chức, tạo môi trường cho CBQLGD phát huy phẩm chất, năng lực

góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ CBQLGD; + Khuyến khích, tạo động lực cho đội ngũ cán bộ giáo viên trong nguồn quy hoạch CBQLGD phân đầu, rèn luyện để trở thành CBQLGD theo các tiêu chuẩn xây dựng.

- Nội dung

Bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, miễn nhiệm CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội theo tiếp cận năng lực là nhân mạnh vào việc bố trí đúng người, đúng việc dựa trên kết quả đánh giá năng lực, biết rõ sở trường từng cá nhân. Cụ thể: + Xây dựng và thực hiện quy chế bổ nhiệm CBQLGD theo năng lực: Xây dựng quy chế bổ nhiệm cán bộ theo năng lực nghĩa là phải xây dựng được văn bản có tính pháp lý quy định về quy trình bổ nhiệm cán bộ theo năng lực. Quy trình bổ nhiệm CBQLGD phải đảm bảo tính khoa học, tính dân chủ, công khai và phải hướng vào việc động viên, thúc đẩy PTNL của cán bộ. Việc thực hiện quy chế bổ nhiệm cán bộ phải tuân theo các bước, đúng chức trách và có sự giám sát của các tổ chức quần chúng, của cơ quan chức năng; + Thực hiện quy chế luân chuyển CBQLGD theo năng lực: căn cứ đánh giá xếp loại hàng năm, ý kiến của Hội đồng sư phạm nhà trường, kết quả công tác của CBQLGD, tiêu chuẩn CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội đã xây dựng. Luân chuyển cán bộ là đưa cán bộ vào điều kiện thực tiễn mới, tạo cơ hội cho những năng lực vốn có và những năng lực do rèn luyện mà có của người cán bộ được tự do phát triển hoàn toàn trong thực tiễn. Điều đó đòi hỏi luân chuyển cán bộ phải được thực hiện một cách khoa học, thời gian, địa điểm luân chuyển phải phù hợp với tiến trình phát triển năng lực cá nhân của người cán bộ; + Thực hiện quy chế phát triển CBQLGD theo năng lực cá nhân: điều này đòi hỏi phát triển CBQLGD phải trải qua kỳ thi về năng lực. Phải xây dựng các bài tập tình huống về năng lực đòi hỏi người thi phải tìm ra phương án xử lý tối ưu nhất. Đồng thời, người cán bộ được phát triển lên một cương vị quản lý mới cao hơn trong nhà trường THPT cụ thể nào đó phải đưa ra cương lĩnh xây dựng, phát triển nhà trường đó trong các giai đoạn tiếp theo.

- Cách thức, điều kiện thực hiện:

+ Thực hiện đổi mới phương thức bổ nhiệm CBQLGD theo hình thức ứng viên. Bổ nhiệm theo năng lực được thực hiện trên nguyên tắc tập trung vào năng lực theo yêu cầu công việc chứ không tập trung vào con người cụ thể. Các đặc tính biểu hiện của năng lực như quan điểm và phẩm chất cá nhân, cách tư duy và giải quyết vấn đề, phong cách làm việc. Việc lựa chọn ứng viên phù hợp với từng vị trí làm việc và chiến lược của cơ quan, đơn vị cần dựa trên khung năng lực với các tiêu chí cụ thể. Trên cơ sở cấp độ yêu cầu tối thiểu đối với từng năng lực, Sở GD-ĐT xây dựng bản mô tả vị trí tuyển dụng một cách rõ ràng và lựa chọn công cụ đánh giá, phỏng vấn ứng viên hợp lý; từ

đó, tuyển được đúng người, đúng việc và tạo được nguồn nhân lực chất lượng, đa dạng.

Những ứng viên sẽ phải xây dựng chương trình hành động và báo cáo, bảo vệ trước hội đồng. Để có được các ứng cử viên dự tuyển, Sở GD-ĐT thông báo rộng rãi tới toàn ngành về số lượng, cơ cấu, tiêu chuẩn, hướng dẫn hồ sơ dự tuyển, quy trình tuyển dụng. Sở GD-ĐT sẽ tổng hợp hồ sơ các ứng viên đủ tiêu chuẩn, sắp xếp lịch làm việc của hội đồng tuyển dụng và thông báo cho các ứng viên. Hội đồng sẽ căn cứ vào các tiêu chuẩn CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội đã xây dựng, căn cứ vào đặc điểm tình hình của đơn vị nhà trường, chương trình hành động và phỏng vấn những nội dung liên quan, thành viên hội đồng chấm điểm theo các tiêu chí đánh giá và thông báo công khai tới các ứng viên. Hội đồng gửi đề nghị tới cấp có thẩm quyền xem xét để ra quyết định bổ nhiệm CBQLGD cho ứng viên được lựa chọn.

+ Trong công tác bổ nhiệm lại, Sở GD-ĐT căn cứ đánh giá xếp loại hàng năm, ý kiến của Hội đồng sư phạm nhà trường, kết quả công tác của CBQL và tiêu chuẩn CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội, từ đó tiến hành xem xét bổ nhiệm lại những CBQLGD có đủ năng lực theo tiêu chí đã đề ra.

+ Đổi mới công tác luân chuyển cán bộ: căn cứ vào đánh giá CBQLGD hàng năm, căn cứ kết quả và nhiệm vụ công tác, căn cứ vào nguyện vọng cá nhân... , Sở GD-ĐT tiến hành rà soát, xem xét luân chuyển cán bộ. Với những CBQLGD đã hết hai nhiệm kỳ tại một đơn vị thì tiến hành luân chuyển tới làm CBQLGD tại đơn vị khác, song phải đảm bảo năng lực thực hiện tốt công việc tại đơn vị mới. Với những CBQLGD còn yếu về năng lực, chưa hoàn thành tốt được nhiệm vụ, Sở GD-ĐT cũng tiến hành luân chuyển về các đơn vị khác với nhiệm vụ phù hợp hơn. Bên cạnh đó, tăng cường bồi dưỡng năng lực quản lý, thường xuyên theo dõi để giúp đỡ các CBQLGD hoàn thành tốt nhiệm vụ. Với các đơn vị còn khó khăn, địa bàn trọng điểm, Sở GD-ĐT sẽ luân chuyển các CBQLGD có năng lực, kinh nghiệm để giúp cơ sở khắc phục khó khăn, hoàn thành nhiệm vụ, tạo môi trường rèn luyện, phát huy khả năng cán bộ. Ngoài ra, căn cứ vào năng lực CBQLGD, Sở GD-ĐT cũng tiến hành luân chuyển cán bộ từ Sở GD-ĐT xuống trường và ngược lại nhằm tăng cường năng lực thực tiễn tại cơ sở cho CBQLGD.

Luân chuyển cán bộ theo năng lực sẽ khắc phục được tình trạng trì trệ, chủ quan, tạo cho cán bộ sức sống mới, chủ động rèn luyện trong hoàn cảnh mới. Song, nếu thiếu thận trọng sẽ gây nên xáo trộn, công việc bị ngắt đoạn không liên tục trong một thời gian nhất định. Do vậy, để làm tốt công tác này, Sở GD-ĐT cần đề cao ý thức trách nhiệm và kỉ luật trong việc luân chuyển cán bộ.

2.1.4. Tổ chức đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục

- *Mục tiêu.* Đánh giá đội ngũ CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội theo hướng phát triển năng lực để từ đó làm cơ sở khoa học cho việc quy hoạch, tuyển chọn, bổ nhiệm, sử dụng, ĐT, BD CBQLGD nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.

Đổi mới phương pháp đánh giá kết quả phát triển năng lực của CBQLGD nhà trường gắn với đánh giá kết quả phát triển đội ngũ CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội. Thực chất của biện pháp này là kiểm tra, đánh giá kết quả phát triển đội ngũ CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội thông qua kiểm tra đánh giá mức độ PTNLCN của CBQLGD nhà trường, gắn đánh giá mức độ phát triển của đội ngũ với mức độ phát triển năng lực của từng thành viên trong đội ngũ cán bộ. Đánh giá mức độ phát triển năng lực cá nhân của CBQLGD nhà trường được thực hiện theo chuẩn năng lực đảm bảo việc đánh giá chính xác, khách quan nhờ vào việc mô tả chi tiết từng biểu hiện năng lực thực tế và kết quả đánh giá làm cơ sở tốt cho việc ĐT, BD năng lực dựa trên các biểu hiện năng lực thực tế của từng CBQLGD.

- *Nội dung.* Tổ chức đánh giá đội ngũ CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội theo tiếp cận năng lực đòi hỏi phải xác định rõ chuẩn năng lực của CBQLGD. Trên cơ sở chuẩn năng lực chung đó định hướng cho mọi hoạt động phát triển năng lực của từng cá nhân và của cả đội ngũ CBQLGD. Phải có những chuẩn năng lực chung mà mỗi thành viên trong tập hợp đó phải đạt được, đồng thời phải có chuẩn năng lực riêng theo từng nhóm người theo yêu cầu công việc cụ thể của vị trí việc làm. Xây dựng mô hình năng lực của CBQLGD theo hướng phân nhánh, tạo ra sự thống nhất giữa phẩm chất, năng lực chung theo đặc điểm nghề nghiệp với phẩm chất, năng lực riêng của vị trí việc làm.

Tiêu chuẩn năng lực của CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội là tập hợp các phẩm chất, năng lực cần thiết để người CBQLGD có thể hoàn thành tốt trách nhiệm được giao và được cụ thể hóa theo từng biểu hiện năng lực đảm bảo sát với thực tế hoạt động của nhà trường. Tiêu chuẩn năng lực này cũng được lượng hóa theo các mức độ thành thạo yêu cầu để thuận lợi cho việc đánh giá năng lực cũng như phát triển năng lực của CBQLGD. Cụ thể nội dung xây dựng khung năng lực của CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội được thực hiện theo các bước sau:

+ Xác định những yêu cầu chung về năng lực, phẩm chất của đội ngũ CBQLGD trường THPT. Đây là những năng lực chung nhất theo yêu cầu của xã hội, thời đại và nghề nghiệp. Trên cơ sở những tiêu chí chung, Bộ GD-ĐT đã xây dựng bộ tiêu chí về phẩm chất, năng lực của Hiệu trưởng. Trong nghiên cứu này, để xây dựng Khung năng

lực của CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội, tác giả kế thừa và sử dụng tiêu chuẩn theo Thông tư số 29/2009/TT-BGD-ĐT gồm 3 tiêu chuẩn và 23 tiêu chí đánh giá hiệu trưởng trường THPT để làm cơ sở cụ thể hóa tiêu chuẩn năng lực hiệu trưởng phục vụ cho công tác đánh giá CBQLGD theo năng lực thành 4 mức, trong đó 3 mức thuộc nhóm đạt tiêu chuẩn, theo các mức độ khác nhau (Xuất sắc, Khá và Đạt) và 1 mức không đạt chuẩn (Kém).

+ Tổ chức đánh giá kết quả phát triển đội ngũ CBQLGD nhà trường THPT bằng việc đánh giá kết quả PTNLN theo khung năng lực hiệu trưởng trường THPT TP. Hà Nội đã xây dựng ở giải pháp số 1 nêu trên. Cụ thể, phương pháp và quy trình thực hiện như sau: *Đối tượng tham gia đánh giá*: 1) Hiệu trưởng tự đánh giá; 2) CBQLGD và giảng viên nhà trường đánh giá năng lực hiệu trưởng; 3) Sở GD-ĐT đánh giá; *Nội dung đánh giá*: 1) Theo tiêu chuẩn Hiệu trưởng đã được Bộ GD-ĐT ban hành theo thông tư số 29/2009/TT-BGD-ĐT; 2) Đánh giá theo từng biểu hiện năng lực đã được mô tả theo các cấp độ khác nhau của từng năng lực (không chấm điểm từ 1-10 cho từng tiêu chí như phương pháp hiện hành); *Nguyên tắc quy đổi điểm*: 1) Các biểu hiện năng lực ở mỗi cấp độ sẽ quy định mức điểm 1, 2, 3 và 4 tương ứng với từng cấp độ năng lực; 2) Tổng số điểm của mỗi cá nhân hiệu trưởng sẽ được tính trên cơ sở tổng 23 tiêu chí đánh giá; 3) Cá nhân sẽ đạt mức xuất sắc khi tổng số điểm ≥ 81 và không có tiêu chí nào < 3 điểm, đạt mức khá khi tổng số điểm ≥ 58 và không có tiêu chí nào < 2 điểm, đạt mức trung bình khi tổng số điểm ≥ 35 và đạt mức kém (không đạt chuẩn) khi tổng số điểm < 35 .

Kết quả đánh giá: kết quả đánh giá của Sở GD-ĐT sẽ là kết quả đánh giá chính thức trên cơ sở tham khảo kết quả tự đánh giá của hiệu trưởng và kết quả đánh giá trung bình của CBQLGD, giảng viên của nhà trường.

+ Kết quả đánh giá ở bước trên sẽ là cơ sở cho các hoạt động phát triển đội ngũ CBQLGD trường THPT gồm: quy hoạch, ĐT, BD, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển... tùy thuộc vào từng hoạt động quản lý mà kết quả đánh giá trên sẽ được phân tích, sử dụng. Đặc biệt, phương pháp đánh giá mới sẽ giúp công tác ĐT, BD phát triển năng lực của từng cá nhân sẽ hiệu quả khi từng cá nhân nhận biết hạn chế của mình theo từng biểu hiện năng lực thiếu hụt và Sở GD-ĐT căn cứ kết quả thống kê tổng hợp sẽ cho thấy trình độ đội ngũ CBQLGD theo từng tiêu chuẩn và tiêu chí khác nhau ở mức độ nào so với tiêu chuẩn chung để đưa ra kế hoạch đào tạo, phát triển, sử dụng chung một cách tối ưu. Số liệu đánh giá được lưu giữ hàng năm sẽ là cơ sở để phân tích, so sánh và xác định mức độ phát triển năng lực của hiệu trưởng theo từng tiêu chí khác nhau.

- *Cách thức, điều kiện thực hiện*:

+ Sở GD-ĐT xây dựng kế hoạch đánh giá, xếp loại hàng năm đối với CBQLGD trường THPT theo tiêu chuẩn CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội đã xây dựng. Trong kế hoạch, xác định rõ mục đích của công tác đánh giá: giúp CBQL tự đánh giá phẩm chất, năng lực để có kế hoạch tự bồi dưỡng, tự hoàn thiện nhằm nâng cao năng lực quản lý; là căn cứ để các cấp quản lý xây dựng quy hoạch, ĐT, BD, sử dụng đội ngũ và là căn cứ để đánh giá thi đua CBQLGD hàng năm. Trong kế hoạch yêu cầu việc đánh giá xếp loại phải thực hiện hàng năm, nghiêm túc, khách quan, trung thực, công khai, bám sát các tiêu chuẩn, tiêu chí quy định, không nể nang, không cào bằng, không để làm mất đoàn kết nội bộ.

+ Sở GD-ĐT triển khai đánh giá, xếp loại CBQLGD theo các bước: 1) Cá nhân CBQLGD tự đánh giá theo khung năng lực CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội theo hướng dẫn và báo cáo kết quả trước tập thể cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường; 2) Cán bộ, giáo viên, nhân viên cơ hữu của nhà trường đóng góp ý kiến và tham gia đánh giá CBQLGD theo tiêu chuẩn CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội.

+ Cấp ủy Đảng, Ban Chấp hành Công đoàn và Ban Chấp hành Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh trường, với sự chứng kiến của CBQLGD, tổng hợp các ý kiến đóng góp và kết quả tham gia đánh giá CBQLGD của cán bộ, giáo viên, nhân viên cơ hữu của nhà trường; phân tích các ý kiến đánh giá đó và có nhận xét, góp ý cho CBQLGD.

+ Giám đốc Sở GD-ĐT tham khảo kết quả tự đánh giá, xếp loại của hiệu trưởng, kết quả đánh giá của tập thể cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường và các nguồn thông tin xác thực khác, chính thức đánh giá, xếp loại hiệu trưởng đánh giá, phê duyệt kết quả đánh giá xếp loại theo chuẩn CBQLGD đối với hiệu trưởng, phó hiệu trưởng. Thông báo kết quả đánh giá, xếp loại tới hiệu trưởng, phó hiệu trưởng; tới tập thể giáo viên, cán bộ, nhân viên nhà trường và lưu kết quả trong hồ sơ cán bộ.

Đánh giá CBQLGD theo năng lực có những điểm khác biệt nhất định so với đánh giá kết quả, hiệu quả làm việc. Đánh giá thành tích, kết quả công tác gắn với sản phẩm đầu ra đã đạt được, còn đánh giá năng lực nhằm vào quá trình, nỗ lực, và phát huy khả năng, tiềm năng làm việc của CBQLGD. Những nội dung ở từng cấp độ năng lực được sử dụng như là công cụ đánh giá về năng lực, kết quả công việc của CBQLGD. Tiêu chuẩn năng lực giúp chỉ ra những năng lực và khả năng tương thích mỗi cá nhân theo từng biểu hiện năng lực cần phải đáp ứng cho từng vị trí cụ thể. Việc so sánh giữa năng lực được phản ánh trên thực tế và yêu cầu tiêu chuẩn của từng vị trí giúp đánh giá được tính phù hợp và mức độ hoàn thành yêu cầu công việc của vị trí CBQLGD đảm nhiệm. Để thực hiện điều đó, cần có

các phương pháp và công cụ đo lường năng lực cụ thể nhằm đánh giá chính xác, khách quan, sát thực năng lực của nguồn nhân lực trong tổ chức.

Đánh giá và sử dụng cán bộ là hai việc quan trọng của công tác cán bộ. Đánh giá chính xác cán bộ là cơ sở vững chắc để đào tạo và sử dụng hợp lý cán bộ, tạo ra động lực mạnh mẽ, động viên cán bộ cống hiến sức lực, tài trí, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Đánh giá cán bộ không đúng, không chính xác dẫn đến sử dụng cán bộ một cách tùy tiện, làm mất đi động lực phấn đấu của từng cá nhân, thậm chí có khi làm xáo trộn tâm lý của cả một tập thể, gây nên sự trì trệ trong công việc. Để đánh giá và sử dụng đúng cán bộ, phải đặt cán bộ trong các mối quan hệ cụ thể của nó. Đánh giá cán bộ phải thật sự khoa học, khách quan, công tâm và phải tuân theo nguyên tắc tập thể, dân chủ, công khai. Khoa học đòi hỏi phải căn cứ vào tiêu chuẩn, mặt khác phải nắm vững và hiểu biết một cách toàn diện.

2.2. Mối quan hệ của các biện pháp phát triển đội ngũ

Các biện pháp phát triển đội ngũ CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội theo tiếp cận năng lực đã đề xuất trong luận án có quan hệ mật thiết với nhau và hỗ trợ cho nhau để đạt tới mục tiêu của từng biện pháp, đồng thời góp phần đạt mục tiêu phát triển đội ngũ CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội. Mỗi biện pháp đều có ý nghĩa, tác dụng định hướng hoặc tạo điều kiện, làm căn cứ để triển khai các biện pháp còn lại.

- Biện pháp 1 là biện pháp then chốt, là căn cứ để thực hiện biện pháp khác, như biện pháp 2 “Tổ chức ĐT, BD phát triển đội ngũ CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội theo định hướng phát triển năng lực”; biện pháp 4 “Thực hiện quy chế bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển cán bộ, phát triển CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội theo hướng phát triển năng lực”.

- Biện pháp 2 là biện pháp đột phá nhằm phát triển đội ngũ CBQLGD một cách bền vững. ĐT, BD là biện pháp thực hiện quy hoạch, kế hoạch đã được xác định ở biện pháp 1, là con đường tốt nhất để nâng cao trình độ, tạo điều kiện cho sự phát triển năng lực của CBQLGD.

- Biện pháp 3 là biện pháp phát triển cán bộ trong thực tiễn, bằng cách đưa cán bộ vào thực tiễn quản lý để phát hiện và bồi dưỡng năng lực trong thực tiễn. Thông qua thực tiễn mà phát hiện năng lực cá nhân của mỗi CBQLGD để bố trí công việc cho phù hợp.

- Biện pháp 4 là biện pháp thể hiện rõ nét về tiếp cận năng lực, theo đó đổi mới phương pháp đánh giá dựa trên biểu hiện năng lực cụ thể đã được mô tả rõ theo mức độ thành thạo của từng năng lực. Việc đổi mới phương pháp đánh giá trên sẽ giúp cho công tác ĐT, BD được sát với thực tế hơn đối với từng CBQLGD. Bên cạnh đó, qua việc đánh giá khách quan này sẽ giúp cho CBQLGD tự

nhận thức về những hạn chế cụ thể của mình để có kế hoạch tự học tập, rèn luyện trong quá trình công tác.

3. Kết luận

Phát triển năng lực, phẩm chất cho đội ngũ CBQLGD, giáo viên nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục là nội dung được Đảng và Nhà nước ta đặc biệt quan tâm, nhất là trong giai đoạn hiện nay toàn ngành đang thực hiện đổi mới căn bản và toàn diện GD-ĐT càng đòi hỏi đội ngũ CBQLGD và nhà giáo đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đảm bảo về chất lượng. Trên địa bàn TP. Hà Nội hiện nay, đội ngũ CBQLGD trường THPT cơ bản đạt chuẩn về trình độ đào tạo, tuy nhiên năng lực trình độ quản lý còn chưa đồng đều, một số còn hạn chế về năng lực quản lý, chưa đáp ứng được yêu cầu mong muốn. Chính vì vậy, phát triển đội ngũ CBQLGD trường THPT TP. Hà Nội theo tiếp cận năng lực, đáp ứng yêu cầu đổi mới GD-ĐT là một việc làm hết sức cần thiết trong giai đoạn hiện nay.

Tài liệu tham khảo

- [1] Bộ GD-ĐT (2015). *Thông tư 27/2015/TT-BGDĐT ngày 30/10/2015 của Bộ GD-ĐT ban hành chương trình bồi dưỡng thường xuyên cán bộ quản lý giáo dục trường trung học cơ sở.*
- [2] Bộ GD-ĐT (2007). *Điều lệ trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học.* NXB Giáo dục.
- [3] Bộ GD-ĐT (2009). *Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT ngày 22/10/2009 về Quy định Chuẩn hiệu trưởng trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học.*
- [4] Chính phủ (2011). *Chiến lược phát triển nguồn nhân lực 2011-2020.*
- [5] Nguyễn Văn Chính (chủ biên, 2000). *Quản trị tư tưởng Hồ Chí Minh về công tác huấn luyện, đào tạo cán bộ, nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ hiện nay.* NXB Đà Nẵng.
- [6] Đỗ Minh Cương (2009). *Quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý.* NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.
- [7] Đảng Cộng sản Việt Nam (2016). *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII.* NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.
- [8] Bùi Minh Hiền - Nguyễn Vũ Bích Hiền (2015). *Quản lý và lãnh đạo nhà trường.* NXB Đại học Sư phạm.
- [9] Sở GD-ĐT Hà Nội (2015). *Báo cáo tổng kết năm học 2014-2015.*
- [10] Sở GD-ĐT Hà Nội (2016). *Báo cáo tổng kết năm học 2015-2016.*
- [11] Sở GD-ĐT Hà Nội (2017). *Báo cáo tổng kết năm học 2016-2017.*