

# BỒI DƯỠNG NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG CHO ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG PHỔ THÔNG

Thái Văn Thành - Nguyễn Văn Khoa  
Sở Giáo dục và Đào tạo Nghệ An

*Ngày nhận bài: 01/8/2019; ngày chỉnh sửa: 10/8/2019; ngày duyệt đăng: 15/8/2019.*

**Abstract:** The fundamental and comprehensive innovation of education and training in the context of international integration and the industrial revolution 4.0, requires managers to innovate thinking, innovate the organization and school administration. This requirement is posed as a key issue. It is also the demand for staff training. The article discusses about fostering to improve school administration competency for principals in general schools to meet the requirements of education innovation.

**Keywords:** Fostering, administration competency, principals, school, education innovation.

## 1. Mở đầu

Trong xu thế toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế sâu rộng, với sự phát triển mạnh mẽ của cách mạng khoa học - công nghệ, nhất là công nghệ thông tin, truyền thông và sự phát triển của nền kinh tế tri thức, ngày càng tạo ra nhiều cơ hội to lớn, đồng thời cũng đặt ra nhiều thách thức đối với sự nghiệp GD-ĐT. Muốn thực hiện thành công sự nghiệp CNH, HĐH; nâng cao năng lực cạnh tranh của đất nước, đòi hỏi phải có nguồn nhân lực chất lượng cao, trong đó giáo dục giữ vị trí, vai trò quan trọng. Giáo dục là con đường căn bản để chấn hưng nước nhà, nền tảng của sự tiến bộ xã hội, của việc nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài, thúc đẩy con người phát triển toàn diện. Muốn dân giàu, nước mạnh trước tiên phải mạnh về giáo dục. Ưu tiên phát triển giáo dục, nâng cao trình độ hiện đại hóa giáo dục có ý nghĩa quyết định đối với việc thực hiện mục tiêu dân giàu, nước mạnh, xã hội dân chủ, công bằng, văn minh. Giáo dục nước ta đã và đang phát triển trong bối cảnh thế giới ở thế kỉ XXI có nhiều thay đổi nhanh và phức tạp. Toàn cầu hoá và hội nhập quốc tế về giáo dục đã trở thành xu thế tất yếu. Cách mạng khoa học công nghệ, công nghệ thông tin và truyền thông, kinh tế tri thức ngày càng phát triển mạnh mẽ, tác động trực tiếp đến sự phát triển của các nền giáo dục trên thế giới. Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI đã khẳng định “Đổi mới căn bản, toàn diện nền giáo dục Việt Nam theo hướng chuẩn hoá, hiện đại hoá, xã hội hoá, dân chủ hoá và hội nhập quốc tế, trong đó, đổi mới cơ chế quản lí giáo dục, phát triển đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lí (CBQL) giáo dục là khâu then chốt” [1], [2], [3]. Một trong những hướng đổi mới quản lí đang được các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước quan tâm sâu sắc đó là quản lí giáo dục dựa trên quản lí nhà trường.

Hiệu trưởng trường phổ thông giữ một vai trò to lớn trong sự nghiệp phát triển giáo dục; đưa mọi hoạt động của nhà trường đi vào kỉ cương, nền nếp, ổn định, đổi mới, sáng tạo, góp phần thực hiện thắng lợi sự nghiệp nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài cho đất nước. Hiện nay, nước ta đang tiến hành sự nghiệp đổi mới căn bản, toàn diện GD-ĐT, hội nhập quốc tế, điều này đặt ra cho trường phổ thông những cơ hội và thách thức mới, đòi hỏi người hiệu trưởng phải đổi mới tư duy, cơ chế và phương thức quản lí. Nếu không thực hiện điều đó thì sẽ làm cho nhà trường trì trệ, tụt hậu, không đáp ứng được yêu cầu đổi mới giáo dục. Chính vì vậy, đòi hỏi hiệu trưởng phải nắm vững lí luận quản lí giáo dục hiện đại và vận dụng sáng tạo vào hoạt động quản lí, lãnh đạo nhà trường nhằm đào tạo những học sinh tự chủ, năng động, sáng tạo, dám dấn thân, chấp nhận thử thách, biết hợp tác, biết chia sẻ, thích ứng với môi trường làm việc đa văn hóa đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước trong thời kì đầy mạnh CNH, HĐH và hội nhập quốc tế. Do đó, việc bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị trường phổ thông cho đội ngũ CBQL là hết sức cấp thiết trong bối cảnh hiện nay.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Quản trị và quản trị trường phổ thông

#### 2.1.1. Quản trị

Có nhiều quan điểm khác nhau về quản trị, có thể nêu lên một số quan điểm sau: - Quản trị là sự tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được mục tiêu đề ra trong một môi trường luôn luôn biến động; - Quản trị là các hoạt động được thực hiện nhằm bảo đảm sự hoàn thành công việc qua những nỗ lực của những người khác; quản trị là công tác phối hợp có hiệu quả các hoạt động của những người cộng sự khác cùng chung một tổ chức; - Quản trị là một quá trình nhằm đạt đến các mục

tiêu đề ra bằng việc phối hợp hữu hiệu các nguồn lực của tổ chức; - Quản trị còn là việc thực hiện những hoạt động trong mỗi tổ chức một cách có ý thức và liên tục...

Mặc dù có sự khác nhau về diễn đạt nhưng các quan niệm trên đều thống nhất cho rằng quản trị phải bao gồm 3 yếu tố: 1) Phải có chủ thể quản trị và đối tượng quản trị. Chủ thể quản trị là tác nhân tạo ra tác động quản trị, bao gồm một người hoặc nhiều người. Còn đối tượng quản trị tiếp nhận sự tác động đó, là một tổ chức, một tập thể con người, hoặc giới vô sinh (máy móc, thiết bị đắt đai, thông tin...); 2) Phải có một mục tiêu đặt ra cho cả chủ thể và đối tượng quản trị. Mục tiêu này là căn cứ để chủ thể tạo ra các tác động. Sự tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị được thực hiện trong một môi trường luôn luôn biến động; 3) Phải có một nguồn lực để chủ thể quản trị khai thác và vận dụng trong quá trình quản trị.

### 2.1.2. Quản trị trường phổ thông

Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018 của Bộ GD-ĐT ban hành quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông (GDPT) [4] đã chỉ rõ:

*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 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 mệnh, tầm nhìn và mục tiêu giáo dục của nhà trường.

Hiệu trưởng, quản trị các hoạt động trong nhà trường đáp ứng yêu cầu phát triển phẩm chất, năng lực học sinh, phù hợp với phong cách học tập đa dạng, nhu cầu, sở thích và mức độ sẵn sàng học tập của mỗi học sinh, đáp ứng các tiêu chuẩn như:

- *Tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường*: hướng dẫn, hỗ trợ CBQL cơ sở GDPT về xây dựng kế hoạch, hướng dẫn tổ chức thực hiện và giám sát, đánh giá việc thực hiện kế hoạch phát triển nhà trường.

- *Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục học sinh*: đổi mới quản trị hoạt động dạy học và giáo dục học sinh hiệu quả; đảm bảo giáo viên sử dụng các phương pháp dạy học, giáo dục phù hợp với phong cách học tập đa dạng, nhu cầu, sở thích và mức độ sẵn sàng học tập của mỗi học sinh; kết quả học tập, rèn luyện của học sinh được nâng cao.

- *Quản trị nhân sự nhà trường*: sử dụng giáo viên, nhân viên đúng chuyên môn, nghiệp vụ đảm bảo tinh gọn, hiệu quả; đánh giá năng lực đội ngũ, tạo động lực và tổ chức bồi dưỡng phát triển năng lực nghề nghiệp thường xuyên cho giáo viên, năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ CBQL và đội ngũ thuộc diện quy hoạch các chức danh hiệu trưởng, phó hiệu trưởng của nhà trường có hiệu quả.

- *Quản trị tổ chức, hành chính nhà trường*: tin học hóa các hoạt động quản trị tổ chức, hành chính của nhà trường; hướng dẫn, hỗ trợ CBQL cơ sở GDPT về quản trị tổ chức, hành chính của nhà trường.

- *Quản trị tài chính nhà trường*: huy động các nguồn tài chính hợp pháp theo quy định nhằm nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện của nhà trường; hướng dẫn, hỗ trợ CBQL cơ sở GDPT về quản trị tài chính nhà trường.

- *Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh của nhà trường*: huy động các nguồn lực để tăng cường cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh nhằm nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện của trường; hướng dẫn, hỗ trợ CBQL cơ sở GDPT về quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh của nhà trường.

- *Quản trị chất lượng giáo dục trong nhà trường*: chỉ đạo xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển chất lượng bền vững; hướng dẫn, hỗ trợ CBQL cơ sở GDPT về quản trị chất lượng giáo dục nhà trường.

Quản trị trường phổ thông là một vấn đề rất rộng, liên quan đến nhiều lĩnh vực. Xung quanh khái niệm “quản trị trường phổ thông”, ở trong nước cũng như ngoài nước, có nhiều cách hiểu khác nhau. Tuy nhiên, cách hiểu phổ biến nhất về khái niệm này là quản trị trường phổ thông là quá trình tổ chức, vận hành, kiểm soát hoạt động của trường phổ thông nhằm đạt được mục tiêu quản trị một cách tối ưu nhất. Quản trị trường phổ thông gắn liền với việc xây dựng, tập hợp hệ thống quy tắc/luật lệ và hệ thống khen thưởng/ki luật trong nhà trường; xác định các mối quan hệ về thẩm quyền, quy định những cách thức tổ chức và khuyến khích sự phục tùng/đồng thuận với các chính sách và thủ tục được ban hành [5], [6], [7]...

## 2.2. Sự cần thiết phải nâng cao năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông

### 2.2.1. Yêu cầu của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0

Hiện nay, toàn cầu hóa và sự thúc ép của cuộc Cách mạng 4.0, yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đặt ra gay gắt cho tất cả các nước. Bản chất và đặc trưng của Cách mạng công nghiệp 4.0 và sự khác biệt với cuộc cách mạng này với ba cuộc cách mạng trước đó là, nếu như các cuộc cách mạng công nghiệp trước đây chỉ phát triển nhờ một phát minh công nghệ và một sự tích hợp đơn giản, thì cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 bùng nổ nhờ sự tích hợp rất nhiều công nghệ đột phá với công nghệ số. Trong công nghiệp 4.0, sự xuất hiện và bị thay thế nhanh chóng của các loại công nghệ dẫn đến sự xuất hiện nhanh chóng của các loại hình nghề nghiệp phi truyền thống. Đây là đặc điểm quan trọng không những để định hướng cho việc thay đổi giáo dục mà còn định hướng “học tập suốt đời”; còn trở thành “sợi chỉ đỏ”

xuyên suốt đối với mọi kỹ năng làm việc trong thời kỳ công nghiệp 4.0. Diễn đàn kinh tế thế giới (WEF, 2016) [8] đưa ra một khung nhìn về ba nhóm năng lực và kỹ năng làm việc: (i) có năng lực cơ bản (năng lực nhận thức và năng lực thể chất); (ii) kỹ năng cơ bản (kỹ năng nội dung và kỹ năng xử lý); (iii) kỹ năng liên chức năng (kỹ năng xã hội, kỹ năng quản lý nguồn nhân lực, kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng hệ thống và kỹ năng giải quyết các vấn đề phức tạp). Hecklau, Galeitzke, Flachs, Kohl (2016) [9] giới thiệu 4 nhóm năng lực cần cho người lao động 4.0: Nhóm năng lực kỹ thuật (kiến thức, kỹ năng kỹ thuật, thực hiện thao tác quy trình, lập trình, IT và đa phương tiện); Nhóm kỹ năng phương pháp (sáng tạo, sáng nghiệp, giải quyết vấn đề, mâu thuẫn, ra quyết định, phân tích, kỹ năng nghiên cứu và định hướng năng suất); Nhóm kỹ năng xã hội (giao tiếp, ngôn ngữ, mạng lưới hợp tác, chuyên gia kiến thức, lãnh đạo); Nhóm kỹ năng cá nhân (linh hoạt, kiên trì, vượt khó, động cơ làm việc, chịu đựng áp lực...).

Trước yêu cầu đó đòi hỏi phải nâng cao năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng trường phổ thông.

#### 2.2.2. Yêu cầu của đổi mới căn bản toàn diện giáo dục và đào tạo

Đổi mới căn bản, toàn diện GD-ĐT là “đổi mới những vấn đề lớn, cốt lõi, cấp thiết, từ quan điểm, tư tưởng chỉ đạo đến mục tiêu, nội dung, phương pháp, cơ chế, chính sách, điều kiện bảo đảm thực hiện; đổi mới từ sự lãnh đạo của Đảng, sự quản lý của Nhà nước đến hoạt động quản trị của các cơ sở GD-ĐT và việc tham gia của gia đình, cộng đồng, xã hội và bản thân người học; đổi mới ở tất cả các bậc học, ngành học” [3]. Trong những vấn đề lớn, cốt lõi, cấp thiết nói trên, đổi mới đào tạo, bồi dưỡng nhà giáo và CBQL giáo dục phải đi trước một bước. Nghị quyết Hội nghị lần thứ 8, Ban Chấp hành Trung ương (khóa XI) đã nhấn mạnh: “Xây dựng quy hoạch, kế hoạch đào tạo - bồi dưỡng đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục gắn với nhu cầu phát triển KT-XH, bảo đảm an ninh, quốc phòng và hội nhập quốc tế...” [3; tr 136-137].

#### 2.2.3. Yêu cầu đổi mới chương trình và sách giáo khoa giáo dục phổ thông

Chương trình GDPT mới sẽ được triển khai từ năm 2020, chuyển từ cách tiếp cận nội dung sang phát triển phẩm chất và năng lực sẽ là tiền đề cho công cuộc đổi mới căn bản và toàn diện GDPT [10]. Nghị quyết số 88/2014/QH13 của Quốc hội về *Đổi mới chương trình, sách giáo khoa GDPT* đã nhấn mạnh: “Đổi mới chương trình, sách giáo khoa GDPT nhằm tạo chuyển biến căn bản, toàn diện về chất lượng và hiệu quả GDPT; kết hợp dạy chữ, dạy người và định hướng nghề nghiệp; góp phần chuyển nền giáo dục nặng phẩm chất và năng lực sang nền giáo dục phát triển toàn diện cả về phẩm chất và năng lực,

hài hòa đức, trí, thể, mỹ và phát huy tốt nhất tiềm năng của mỗi học sinh” [11]. Để thực hiện mục tiêu trên, chương trình GDPT được đổi mới theo hướng tinh giản, hiện đại, thiết thực, phù hợp với lứa tuổi, trình độ và định hướng nghề nghiệp; tăng thực hành, vận dụng kiến thức vào thực tiễn; tích hợp cao ở các lớp học dưới và phân hóa dần ở các lớp học trên. Chương trình phổ thông được xây dựng bảo đảm định hướng thống nhất và những nội dung giáo dục cốt lõi, bắt buộc đối với học sinh toàn quốc; đồng thời trao quyền chủ động và trách nhiệm cho địa phương và nhà trường trong việc lựa chọn, bổ sung một số nội dung giáo dục và triển khai kế hoạch giáo dục phù hợp với đối tượng giáo dục và điều kiện của địa phương, của cơ sở giáo dục, góp phần bảo đảm kết nối hoạt động của nhà trường với gia đình, chính quyền và xã hội. Vì vậy, đòi hỏi hiệu trưởng phải chủ động, linh hoạt, vận dụng sáng tạo chương trình quốc gia, chương trình địa phương cho phù hợp với đặc điểm học sinh và điều kiện, bản sắc riêng của từng nhà trường nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển các phẩm chất, năng lực của người học, thực hiện có hiệu quả mục tiêu giáo dục của cấp học, góp phần thực hiện thắng lợi sự nghiệp đổi mới giáo dục của địa phương.

#### 2.2.4. Đáp ứng sự thay đổi vai trò của người thầy trong bối cảnh mới

Cách mạng 4.0 đòi hỏi nền giáo dục phải chú trọng vấn đề phát triển năng lực, thúc đẩy đổi mới và sáng tạo cho người học. Một trong những điểm nổi bật là sự phân hóa đến từng đối tượng người học. Mỗi học sinh có nhu cầu và khả năng học tập khác nhau. Các tiến bộ về công nghệ cho phép giáo viên có thể thiết kế lộ trình học tập riêng biệt phù hợp với từng trường hợp cụ thể và dạy học sinh cách tự học; dạy cho học sinh học cách tư duy, cách đánh giá các tình huống, các vấn đề phức tạp trong cuộc sống, qua đó hình thành năng lực giải quyết vấn đề. Công nghệ phát triển có ảnh hưởng lớn đến vai trò của giáo viên trong lớp học. Hệ thống quản lý trường học với sự hỗ trợ của công nghệ có thể cung cấp hệ thống dữ liệu giúp giáo viên theo dõi sự tiến bộ của mỗi lớp học, qua đó có những phản hồi ngay lập tức với những khó khăn mà học sinh đang gặp phải. Vì vậy, giáo viên và CBQL trong bối cảnh mới đang có những thay đổi lớn về vai trò. Để đáp ứng yêu cầu này, đội ngũ nhà giáo, CBQL phải có cơ cấu hợp lý, đủ về số lượng và cần có những năng lực mới như năng lực sáng tạo, sáng nghiệp và học tập suốt đời. Họ phải có tâm huyết, trách nhiệm, tầm nhìn và sáng tạo.

Từ những yêu cầu trên đòi hỏi mỗi CBQL vừa là nhà giáo dục, vừa là nhà quản lý, quản trị nhà trường/ quản trị lớp học, nhà hoạt động xã hội, nhà phát triển cộng đồng. Điều đó đòi hỏi phải nâng cao năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng trường phổ thông.

### 2.3. Quy trình bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ hiệu trưởng trường phổ thông

#### 2.3.1. Xác định nhu cầu bồi dưỡng của đội ngũ hiệu trưởng

Để xác định nhu cầu bồi dưỡng của đội ngũ hiệu trưởng, cần phải phân tích thực trạng đội ngũ hiệu trưởng để làm rõ họ là ai? Họ có vai trò như thế nào trong sự nghiệp đổi mới giáo dục? Họ đang ở trình độ nào? Năng lực lãnh đạo, quản trị nhà trường như thế nào? Điểm mạnh, điểm yếu của họ là gì? Phải bồi dưỡng cái gì, phương pháp, hình thức bồi dưỡng như thế nào? Từ đó, chúng ta xác định nhu cầu bồi dưỡng của đội ngũ CBQL. Trên cơ sở đó, xây dựng mục tiêu và chương trình bồi dưỡng cho phù hợp.

#### 2.3.2. Xác định mục tiêu bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý

Mục tiêu bồi dưỡng là nhằm trang bị kiến thức, truyền thụ kinh nghiệm, hình thành kỹ năng trong hoạt động, hình thành nên phẩm chất chính trị, tư tưởng, đạo đức và tâm lý, tạo nên những mẫu hình cơ bản của hiệu trưởng trường phổ thông, từ đặc trưng và yêu cầu của xã hội, tạo ra năng lực hành động mới tương ứng cho mỗi hiệu trưởng; nhằm khắc phục mặt hạn chế, phát huy mặt tích cực trong mỗi người, bù đắp những thiếu hụt, khiếm khuyết của mỗi cá nhân trong quá trình hoạt động; tạo ra chất mới và sự phát triển toàn diện của hiệu trưởng trường phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD-ĐT.

#### 2.3.3. Xây dựng nội dung bồi dưỡng

Căn cứ vào những yêu cầu đối với hiệu trưởng trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện GD-ĐT, chương trình bồi dưỡng nâng cao năng lực cho đội ngũ hiệu trưởng cần tập trung vào những vấn đề chủ yếu sau:

- 1) Hiệu trưởng trường phổ thông trước bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện GD-ĐT và hội nhập quốc tế;
- 2) Bồi dưỡng cho hiệu trưởng kỹ năng lập kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường;
- 3) Bồi dưỡng cho hiệu trưởng về nghiệp vụ lãnh đạo, quản trị;
- 4) Bồi dưỡng cho hiệu trưởng năng lực quản trị, xây dựng và phát triển chương trình môn học;
- 5) Chỉ đạo đổi mới phương pháp dạy học và đánh giá theo hướng phát triển năng lực học sinh;
- 7) Xây dựng môi trường giáo dục nhà trường an toàn, lành mạnh, hạnh phúc và kết nối cộng đồng;
- 8) Bồi dưỡng cho hiệu trưởng năng lực quản trị tài chính, cơ sở vật chất, huy động nguồn lực phục vụ sự nghiệp đổi mới GDPT;
- 9) Bồi dưỡng cho hiệu trưởng năng lực xử lý khủng hoảng truyền thông;
- 10) Bồi dưỡng cho hiệu trưởng năng lực hợp tác quốc tế trong GD-ĐT.

#### 2.3.4. Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng hiệu trưởng

Căn cứ nhu cầu thực tế cần bồi dưỡng của hiệu trưởng, căn cứ kế hoạch chiến lược, kế hoạch năm học của nhà trường, căn cứ khả năng tài chính cho phép, các Sở, Phòng chủ động xây dựng kế hoạch bồi dưỡng hàng năm, bao gồm: Mục tiêu, yêu cầu, nội dung, phương thức bồi dưỡng, thời gian, kinh phí, trách nhiệm của các tổ chức, cá nhân liên quan làm cơ sở cho việc thực hiện công tác bồi dưỡng.

#### 2.3.5. Tổ chức bồi dưỡng

*Về phương thức bồi dưỡng:* Nên tập trung hiệu trưởng theo từng đợt hoặc theo cụm trường để bồi dưỡng trực tiếp cho họ. Đồng thời, khuyến khích CBQL tự bồi dưỡng. Vào đầu năm học, hiệu trưởng đăng kí nội dung, kế hoạch tự bồi dưỡng cho trường, Phòng, Sở. Sản phẩm tự bồi dưỡng là một trong những tiêu chí để quy hoạch, sử dụng và đánh giá hiệu trưởng.

*Về phương pháp bồi dưỡng:* Nên kết hợp giữa phương pháp lấy học viên làm trung tâm và tự bồi dưỡng của hiệu trưởng là chủ yếu. Từ đó, chúng tôi đề xuất quy trình bồi dưỡng hiệu trưởng gồm 5 bước sau đây: 1) Phát tài liệu bồi dưỡng, hướng dẫn sơ bộ cho hiệu trưởng về nội dung tài liệu hoặc yêu cầu hiệu trưởng xây dựng một đề án quản trị nhà trường; 2) Hiệu trưởng tự nghiên cứu tài liệu bồi dưỡng và xây dựng một đề án quản trị nhà trường; 3) Tổ chức cho hiệu trưởng trao đổi về tài liệu bồi dưỡng, xây dựng một đề án quản trị nhà trường theo từng trường, cụm trường; 4) Tập trung những nội dung hiệu trưởng chưa rõ, chưa thống nhất qua tự nghiên cứu và trao đổi, thảo luận; 5) Tổ chức giải đáp những nội dung hiệu trưởng chưa rõ hoặc chưa thống nhất ở tài liệu bồi dưỡng; bổ sung kiến thức và kỹ năng giúp hiệu trưởng hiểu sâu hơn tài liệu và đánh giá điều chỉnh, bổ sung đề án quản trị nhà trường cho hiệu trưởng.

*Về hình thức bồi dưỡng:* Để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của nền giáo dục hiện đại, hiệu trưởng cần được bồi dưỡng dưới nhiều hình thức đa dạng và phong phú như: Bồi dưỡng thường xuyên, bồi dưỡng tập trung, bồi dưỡng theo hình thức từ xa, qua hệ thống LMS, online với các học liệu phát cho người học hoặc qua mạng internet...

#### 2.3.6. Đánh giá kết quả bồi dưỡng

Cùng với việc đổi mới về nội dung, phương pháp, hình thức bồi dưỡng hiệu trưởng, cần thiết phải đổi mới việc đánh giá kết quả bồi dưỡng hiệu trưởng.

*Về nội dung đánh giá:* Cần đánh giá trên 3 phương diện: Thứ nhất, nhận thức của hiệu trưởng về các vấn đề được bồi dưỡng; Thứ hai, khả năng vận dụng những kiến thức, kỹ năng được bồi dưỡng vào công tác quản trị, lãnh đạo, chỉ đạo, vào thực tế quản trị nhà trường; Thứ ba, cho hiệu trưởng làm đề án quản trị nhà trường.

*Về hình thức đánh giá:* Có thể sử dụng các hình thức đánh giá, như: Tự đánh giá, đánh giá của trường, đánh giá của Sở, Phòng...

Kết quả đánh giá được lưu giữ vào hồ sơ cán bộ, làm căn cứ để xây dựng quy hoạch, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, kế hoạch luân chuyển, bố trí sử dụng đội ngũ hiệu trưởng.

### 3. Kết luận

Công cuộc đổi mới căn bản, toàn diện GD-ĐT, hội nhập quốc tế và trước bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0, đòi hỏi phải đổi mới tư duy, cách tổ chức, quản trị nhà trường của đội ngũ hiệu trưởng trường phổ thông. Yêu cầu này được đặt ra như một vấn đề then chốt. Đó cũng chính là đòi hỏi đối với công tác bồi dưỡng cán bộ. Muốn phát triển, nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và hội nhập quốc tế, cần đổi mới công tác bồi dưỡng. Để đổi mới công tác này, cần triển khai thực hiện một cách đồng bộ các giải pháp trên.

### Tài liệu tham khảo

- [1] Đảng Cộng sản Việt Nam (1997). *Văn kiện Hội nghị lần thứ III Ban Chấp hành Trung ương khóa VIII*. NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.
- [2] Đảng Cộng sản Việt Nam (2011). *Văn kiện Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI*. NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.
- [3] Đảng Cộng sản Việt Nam (2013). *Văn kiện Hội nghị lần thứ VIII Ban Chấp hành Trung ương khóa XI*. Văn phòng Trung ương Đảng.
- [4] Bộ GD-ĐT (2018). *Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018 ban hành quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông*.
- [5] Nguyễn Văn Tứ - Trần Văn Đăng (2018). *Phát triển năng lực quản trị nhà trường của hiệu trưởng trường tiểu học Thành phố Hồ Chí Minh*. Tạp chí Giáo dục, số 436, tr 6-9; 22.
- [6] Trịnh Thị Thu (2017). *Quản trị trường đại học nhìn từ hệ thống công nghệ thông tin và truyền thông*. Tạp chí Giáo dục, số 415, tr 30-33.
- [7] Nguyễn Thị Hương (2018). *Quản trị trường học: Cơ sở lý luận, thực trạng đào tạo ở Việt Nam và thế giới*. Tạp chí Giáo dục, số 424, tr 9-12.
- [8] World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Executive Summary.
- [9] Hecklau, F. - Galeitzke, M. - Flachs, S. - Kohl, H. (2016). *Holistic approach for human resource management in Industry 4.0*. 6th CLF-6th CIRP Conference on Learning Factories. Procedia CIRP 54 (2016) 1-6. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- [10] Bộ GD-ĐT (2018). *Chương trình giáo dục phổ thông - Chương trình tổng thể* (Ban hành kèm theo Thông tư số 32/2018/TT-BGDĐT ngày 26/12/2018 của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT).
- [11] Quốc hội (2018). *Nghị quyết số 88/2014/QH13 ngày 28/11/2014 về Đổi mới chương trình, sách giáo khoa giáo dục phổ thông*.
- [12] R. Heller (2006). *Quản lý sự thay đổi*. NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
- [13] Stephen R. Covey (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free press, New York, London, Toronto, Sydney.
- [14] World Economic Forum (2017). *Preparing for Fourth Industrial Revolution Requires Deeper Commitments to Education*.

## VẬN DỤNG DẠY HỌC PHÂN HÓA...

(Tiếp theo bài 3)

### Tài liệu tham khảo

- [1] Tomlinson C.A (2004). *The Differentiated Classroom Responding to the Needs of All Learners*. Association for Supervision and Curriculum Development Alexandria, VA USA.
- [2] Jenifer Fox - Whitney Hoffman (2011). *The Differentiated Instruction Book of Lists*. Published by Jossey - Bass, Awiley Imprint, 989 Market Street, San Francisco.
- [3] Hall (2002). *Differentiated Instruction*. National center on accessing the general Curriculum, June 2002.
- [4] Lê Thị Thu Hương (2016). *Phát triển năng lực dạy học phân hóa - Nội dung quan trọng trong đào tạo giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục*. Tạp chí Giáo dục, số 377, tr 13-15; 32.
- [5] Nguyễn Thị Thu Anh (2017). *Tổ chức dạy học phân hóa trong môn Địa lí 10 ở trường trung học phổ thông*. Luận án tiến sĩ Giáo dục học, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội.
- [6] Lê Hoàng Hà (2011). *Bồi dưỡng giáo viên đáp ứng yêu cầu dạy học theo quan điểm dạy học phân hóa ở trường trung học phổ thông*. Tạp chí Giáo dục, số 271, tr 25-26; 38.
- [7] Nguyễn Thị Hồng Chuyên (2014). *Dạy học phân hóa dựa vào phong cách học tập của học sinh*. Tạp chí Giáo dục, số 347, tr 35-37.