

PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG THEO CHUẨN HIỆU TRƯỞNG ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

• Phạm Minh Giản^(*), Nguyễn Thị Tuyết Hạnh^(**)

Tóm tắt

Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, đặc biệt trong xu thế đổi mới giáo dục hiện nay là một việc làm có ý nghĩa thúc đẩy sự phát triển của nhà trường, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Bài viết trình bày yêu cầu phát triển đội ngũ về số lượng, cơ cấu, đặc biệt là chất lượng theo chuẩn phẩm chất và năng lực của người hiệu trưởng thông qua việc quy hoạch, tuyển chọn, bổ nhiệm, bồi dưỡng, cải thiện môi trường, tạo động lực thu hút và kiểm tra, đánh giá đội ngũ.

Từ khóa: Phát triển, đội ngũ, cán bộ quản lý, trung học phổ thông, chuẩn hiệu trưởng.

1. Đặt vấn đề

Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI tiếp tục 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 lý giáo dục, phát triển đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý (CBQL) giáo dục là khâu then chốt".

Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 4/11/2013 của Hội nghị Trung ương 8 khóa XI về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo đã chỉ ra những yếu kém của giáo dục và đào tạo: "Quản lý giáo dục và đào tạo còn nhiều yếu kém. Đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục bất cập về chất lượng, số lượng và cơ cấu; một bộ phận chưa theo kịp yêu cầu đổi mới và phát triển giáo dục, thiếu tâm huyết, thậm chí vi phạm đạo đức nghề nghiệp".

Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020 đã xác định: "Phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nhất là nhân lực chất lượng cao là một đột phá chiến lược". Mục tiêu tổng quát của chiến lược: "Đến năm 2020, nền giáo dục nước ta được đổi mới căn bản và toàn diện theo hướng chuẩn hoá, hiện đại hoá, xã hội hoá, dân chủ hoá và hội nhập quốc tế". Giải pháp phát triển đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục của chiến lược xác định rõ: "Chuẩn hóa trong đào tạo, tuyển chọn, sử dụng và đánh giá nhà giáo và CBQL giáo dục. Chú trọng nâng cao đạo đức nghề nghiệp, tác phong".

Thực hiện chuẩn hóa đội ngũ CBQL trường trung học phổ thông (THPT) nhằm góp phần nâng cao chất lượng giáo dục phổ thông. Chuẩn hiệu trưởng là thang đo quan trọng để xã hội đánh giá về chất lượng đội ngũ CBQL giáo dục trường THPT trong giai đoạn hiện nay.

2. Nội dung

2.1. CBQL và đội ngũ CBQL trường THPT

"CBQL là những người thực hiện các chức năng quản lý và nhiệm vụ quản lý nhất định trong bộ máy quản lý, nhằm đảm bảo cho tổ chức đạt được những mục đích của mình với kết quả và hiệu quả cao. Một CBQL được xác định ba yếu tố cơ bản: có vị trí trong tổ chức với những quyền hạn nhất định trong quá trình ra quyết định quản lý; có chức năng thực hiện những nhiệm vụ quản lý nhất định trong quản lý tổ chức; có nghiệp vụ để đáp ứng những đòi hỏi nhất định của công việc" [5].

Theo Từ điển tiếng Việt, CBQL là "Người làm công tác có chức vụ trong một cơ quan, một tổ chức, phân biệt với người không có chức vụ"[6].

Như vậy có thể hiểu CBQL là chủ thể quản lý, là người có chức vụ trong tổ chức được cấp trên ra quyết định bổ nhiệm, là người có vai trò dẫn dắt, tác động, ra lệnh, kiểm tra đối tượng quản lý nhằm thực hiện các mục tiêu của cơ quan, đơn vị, tổ chức.

Đội ngũ CBQL trường THPT là những CBQL làm việc trong trường THPT, có chức vụ, có vai trò nòng cốt trong trường THPT, có tác động đến hoạt động của nhà trường.

Đối với CBQL trường THPT, có hai quan niệm khác nhau:

^(*) Trường Đại học Đồng Tháp.

^(**) Học viện Quản lý giáo dục.

Quan niệm thứ nhất: CBQL trường THPT bao gồm người đứng đầu (hiệu trưởng), cấp phó của người đứng đầu (các phó hiệu trưởng).

Quan niệm thứ hai: CBQL gồm các đối tượng nêu trên và các chức danh có tham gia quản lý như: tổ trưởng chuyên môn, các cán bộ Công đoàn, Đoàn Thanh niên trong nhà trường. Những người này tuy có tham gia quản lý ở các mức độ khác nhau, ở các lĩnh vực chính quyền hay đoàn thể, nhưng công việc chủ yếu của CBQL vẫn là giảng dạy và giáo dục.

Trong bài viết này, CBQL trường THPT được hiểu theo cách thứ nhất, đội ngũ CBQL trường THPT bao gồm: hiệu trưởng, các phó hiệu trưởng trường THPT, là những người đứng đầu nhà trường, được tập hợp lại thành một lực lượng.

2.2. Vai trò của CBQL và yêu cầu đối với đội ngũ CBQL trường THPT trong bối cảnh hiện nay

2.2.1. Vai trò của CBQL trong xu thế đổi mới giáo dục

Vai trò là một tập hợp có tổ chức của các hành vi. Thực tế, nhà quản lý phải làm nhiều công việc khác nhau và quan hệ với nhiều cấp, nhiều người khác nhau.

Henry Mintzberg nghiên cứu các hoạt động bình thường của nhà quản lý và đưa ra 10 loại vai trò chính tập trung vào 3 nhóm: *Vai trò quan hệ với con người, vai trò thông tin, vai trò quyết định.* Mọi công việc của người quản lý luôn luôn là sự kết hợp nào đó của các vai trò. Các vai trò có liên hệ chặt chẽ với nhau ảnh hưởng đến đặc trưng của các hoạt động quản lý và tầm quan trọng tương đối của mỗi vai trò sẽ thay đổi theo cấp quản lý và chức năng quản lý.

Yêu cầu đổi mới giáo dục đòi hỏi phải lấy nhà trường làm cơ sở. Theo đó phải xác định rõ các vai trò của CBQL trường học ngày nay phải là "nhiều nhà trong một". Họ phải vừa là nhà lãnh đạo, nhà quản lý, nhà giáo dục, nhà tâm lý, nhà chính trị, nhà kinh tế, chuyên gia tư vấn, người học... Trong vai trò lãnh đạo, để phát triển nhà trường, CBQL trường học phải quan tâm đến tầm nhìn, sứ mạng, tạo giá trị, xây dựng và thực hiện các chương trình hành động một cách tự chủ và chịu trách nhiệm xã hội về các vấn đề cơ bản của nhà trường. Trong vai

trò quản lý, CBQL trường học phải chủ động trong xây dựng và quyết định các mục tiêu kế hoạch, xây dựng tổ chức bộ máy, tuyển chọn nhân sự, tổ chức dạy học và giáo dục, tự chủ về tài chính và tài sản, huy động cộng đồng để triển khai các hoạt động phát triển nhà trường. Để thực hiện tự chủ về tài chính, nhân sự, CBQL phải biết làm việc như một nhà kinh tế, một doanh nhân. Trong quá trình điều hành hoạt động của nhà trường theo mục tiêu, kế hoạch, phải biết tác động đến tập thể cán bộ, giáo viên, nhân viên, học sinh, quy tụ họ theo một tầm nhìn, theo đó CBQL cần phải am hiểu tâm lý mọi người, có khả năng thuyết phục, hướng dẫn người khác - CBQL phải có năng lực của nhà giáo dục, nhà tâm lý hay chuyên gia tư vấn...

Có thể nói rằng, người CBQL trường THPT có vai trò quan trọng trong quá trình hoạch định chiến lược, lãnh đạo quản lý sự thay đổi, huy động nguồn lực phát triển nhà trường, xây dựng văn hóa trường học và giáo dục toàn diện học sinh.

2.2.2. Yêu cầu phát triển đội ngũ CBQL trường THPT

Theo quan điểm truyền thống, nội dung phát triển đội ngũ CBQL trường THPT được quy tụ vào ba vấn đề chính là số lượng, chất lượng và cơ cấu. Do vậy, các nhiệm vụ chủ yếu của công tác phát triển đội ngũ CBQL trường THPT cần tập trung vào việc đảm bảo cho đội ngũ CBQL đủ về số lượng, hợp lý về cơ cấu, có chất lượng vừa đáp ứng yêu cầu trước mắt vừa đón đầu yêu cầu phát triển lâu dài của giáo dục THPT.

a. Phát triển về số lượng và cơ cấu

Sự gia tăng số lượng CBQL trường THPT phải phù hợp với nhu cầu phát triển của hệ thống trường THPT. Xuất phát từ mục tiêu của nhà trường, từ yêu cầu công việc, yêu cầu nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ CBQL, quy trình công nghệ để chuẩn bị cơ cấu đội ngũ CBQL cho phù hợp, thể hiện ở cơ cấu độ tuổi, cơ cấu giới tính, trình độ và sự phân bố của đội ngũ CBQL tại các trường THPT trên địa bàn. Sự phát triển quá nhiều hay quá ít, tạo ra sự dư thừa hay thiếu hụt so với nhu cầu đều là sự phát triển bất hợp lý, gây trở ngại cho việc sử dụng đội ngũ CBQL.

Phát triển về số lượng phải đảm bảo số lượng

CBQL có chất lượng cho các trường THPT. Phát triển về cơ cấu đội ngũ CBQL trường THPT là làm cho cơ cấu đội ngũ CBQL trường THPT ngày càng hoàn thiện, phù hợp và đáp ứng tốt hơn yêu cầu quản lý các trường THPT. Phát triển cơ cấu đội ngũ CBQL bao gồm nâng cao tỷ lệ đạt chuẩn về trình độ đào tạo/bồi dưỡng (chuyên môn, nghiệp vụ quản lý, lý luận chính trị, ngoại ngữ, tin học...), đảm bảo tỷ lệ CBQL trường THPT đạt giáo viên hạng I, hạng II trong tổng số giáo viên THPT theo tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp, tỷ lệ nam/nữ, tỷ lệ theo độ tuổi, tỷ lệ người dân tộc (hay người tại địa phương) trong đội ngũ CBQL trường THPT.

Để thực hiện được điều này, cần phải thực hiện tốt các công tác trọng tâm sau: (i) Thực hiện quy hoạch, tạo nguồn CBQL trường THPT; (ii) Tổ chức sắp xếp, sử dụng đội ngũ CBQL trường THPT; (iii) Bổ sung nhân sự kịp thời cho đội ngũ CBQL trường THPT khi có biến động về số lượng.

b. Phát triển về chất lượng

Phát triển về chất lượng là đảm bảo không ngừng nâng cao chất lượng mọi mặt của đội ngũ CBQL trường THPT. Chất lượng của đội ngũ CBQL trường THPT không chỉ thể hiện ở trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất ban đầu mà quan trọng hơn là trình độ, năng lực và phẩm chất ấy tiếp tục được nâng lên trong quá trình quản lý đơn vị.

Phát triển trình độ chuyên môn kỹ thuật: Trình độ chuyên môn kỹ thuật là kiến thức tổng hợp, kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ kỹ thuật, kiến thức đặc thù cần thiết để đảm đương các vị trí trong quản lý trường học. Trình độ chuyên môn kỹ thuật của đội ngũ CBQL trường THPT chỉ có được thông qua đào tạo và tự đào tạo, bồi dưỡng. Để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, cần thực hiện các kế hoạch, chương trình đào tạo ngắn hạn và dài hạn nhằm bồi dưỡng nâng cao và cập nhật kiến thức cho đội ngũ CBQL trường học.

Phát triển kỹ năng nghề nghiệp: Kỹ năng nghề nghiệp là sự thành thạo, tinh thông về các thao tác, động tác, nghiệp vụ trong quá trình hoàn thành một công việc cụ thể nào đó. Sự rèn luyện, tích lũy kinh nghiệm thực tiễn sẽ giúp con người nâng cao trình độ kỹ năng nghề nghiệp. Phát triển trình độ nghiệp vụ quản lý là nội dung căn bản trong phát triển đội

ngũ CBQL trường học, quyết định hiệu quả sử dụng đội ngũ này. Bởi lẽ, cho dù đạt được một trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao nhưng thiếu kỹ năng và sự lành nghề cần thiết, người CBQL không thể hoàn thành một cách có hiệu quả nhiệm vụ của mình trong thực tiễn.

Phát triển theo chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông: Ngày 22/12/2009, Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT quy định chuẩn hiệu trưởng trường trung học cơ sở, trường THPT và trường phổ thông có nhiều cấp học, có 3 tiêu chuẩn và 23 tiêu chí:

Ngày 20 tháng 7 năm 2018, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ban hành Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT quy định mới về chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông, có 5 tiêu chuẩn, 18 tiêu chí. Thông tư này có hiệu lực thi hành từ 04 tháng 9 năm 2018.

Trong bối cảnh đổi mới giáo dục nói chung, giáo dục THPT nói riêng đã đặt ra những yêu cầu cao đối với đội ngũ CBQL trường THPT. Những yêu cầu đó tập trung ở hai mặt: phẩm chất và năng lực của người CBQL.

Từ những nghiên cứu về chuẩn hiệu trưởng, nhóm tác giả đề cập đến phẩm chất và năng lực đó được nhận thức như sau:

Phẩm chất là những tính tốt thể hiện ở thái độ, hành vi ứng xử của con người. Phẩm chất của người hiệu trưởng là tư tưởng, đạo đức, lối sống của hiệu trưởng trong thực hiện công việc, nhiệm vụ. Các phẩm chất của hiệu trưởng và nói chung của CBQL trường THPT cần đạt: *Phẩm chất chính trị; Phẩm chất đạo đức; Tính trách nhiệm.*

Năng lực là khả năng để hoàn thành tốt một công việc. Năng lực của hiệu trưởng là khả năng thực hiện, hoàn thành công việc, nhiệm vụ của hiệu trưởng. Các năng lực của hiệu trưởng và nói chung của CBQL trường THPT: *Năng lực định hướng chiến lược; Năng lực phát triển nghề nghiệp của bản thân; Năng lực xây dựng tổ chức bộ máy nhà trường; Năng lực phát triển đội ngũ theo chuẩn nghề nghiệp và phù hợp với tiêu chuẩn chức danh; Năng lực quản lý, sử dụng tài chính, tài sản; Năng lực hoạch định và quản lý các hoạt động dạy học và giáo dục; Năng lực đối ngoại, quan hệ cộng*

đồng; Năng lực sử dụng tin học, ngoại ngữ hay tiếng dân tộc.

2.3. Nội dung phát triển đội ngũ CBQL trường THPT theo chuẩn hiệu trưởng

Phát triển đội ngũ CBQL trường THPT theo chuẩn là làm cho đội ngũ CBQL trường THPT đảm bảo về số lượng, cơ cấu và chất lượng theo các yêu cầu của chuẩn hiệu trưởng. Để hướng tới phẩm chất và năng lực của chuẩn hiệu trưởng, trong quá trình quản lý, các nội dung phát triển đội ngũ cần quan tâm những vấn đề sau:

2.3.1. Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường THPT

- Quy hoạch đội ngũ CBQL trường THPT là việc làm nhằm giới thiệu được những người vào danh sách để các cấp có thẩm quyền ra quyết định bổ nhiệm thành CBQL trường THPT trước mắt và trong một khoảng thời gian nhất định về tương lai. Việc quy hoạch chủ yếu tập trung vào phát hiện sớm nguồn cán bộ trẻ có đức, có tài, có triển vọng về khả năng quản lý, đưa vào quy hoạch (danh sách cán bộ nguồn để bổ nhiệm làm CBQL trường THPT) để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, tạo nguồn các chức danh lãnh đạo, quản lý, đáp ứng nhiệm vụ phát triển giáo dục THPT trước mắt và lâu dài.

- Quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường THPT là việc tiến hành xác định được nhu cầu và yêu cầu đối với đội ngũ CBQL trường THPT về số lượng, cơ cấu, chuẩn về trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất; đề ra mục tiêu, xác định các biện pháp và các điều kiện để có đội ngũ CBQL trường THPT đáp ứng được các yêu cầu phát triển giáo dục THPT.

- Quy hoạch đội ngũ CBQL trường THPT giúp cho các cấp quản lý giáo dục không bị động, lúng túng trong việc bổ nhiệm CBQL. Có được các biện pháp quản lý để có được đội ngũ CBQL đủ số lượng, đồng bộ cơ cấu, đạt chuẩn trình độ đào tạo, phẩm chất và năng lực theo chuẩn mực mong muốn; đảm bảo tính kế thừa, chuyển tiếp giữa các thế hệ, đáp ứng yêu cầu cả trước mắt và lâu dài.

- Thiết lập quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường THPT được triển khai với các hoạt động quản lý cụ thể:

+ Chỉ ra cơ hội và thách thức từ bên ngoài đối với hoạt động phát triển đội ngũ CBQL trường THPT giai đoạn hiện nay; Nhận biết được khó khăn về số lượng, cơ cấu, trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất của đội ngũ CBQL trường THPT. Thực hiện dự báo đúng về quy mô phát triển trường THPT để nhận biết được nhu cầu số lượng CBQL trường THPT; Đề ra được mục tiêu phát triển đội ngũ CBQL trường THPT về số lượng, cơ cấu, trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất.

+ Xác định lộ trình thực hiện từng hoạt động phát triển đội ngũ CBQL trường THPT để đạt được các mục tiêu của quy hoạch; Dự kiến được các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) cho hoạt động phát triển đội ngũ CBQL trường THPT; Xác định các giải pháp hoặc biện pháp thực hiện các hoạt động phát triển đội ngũ CBQL trường THPT.

+ Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường THPT theo lộ trình quy hoạch; Có các quyết định quản lý kịp thời để điều chỉnh quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường THPT cho phù hợp với các kết quả dự báo.

2.3.2. Tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm CBQL

Tuyển chọn, bổ nhiệm được đội ngũ CBQL các trường THPT có đủ các tiêu chuẩn đáp ứng các yêu cầu phát triển giáo dục THPT. Tuyển chọn có chất lượng theo các hình thức thi tuyển hoặc xét tuyển, bổ nhiệm người giữ chức vụ hiệu trưởng/ phó hiệu trưởng trường THPT là cơ hội để phát huy tốt những phẩm chất, năng lực, sở trường cá nhân, xây dựng được đội ngũ CBQL các trường THPT đạt chuẩn hiệu trưởng trường THPT.

Việc lựa chọn, bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm CBQL các trường THPT đảm bảo các yêu cầu:

- Thu thập đủ các thông tin về những cán bộ, giáo viên có phẩm chất chính trị tốt; có tinh thần năng động, sáng tạo, phấn đấu thực hiện đường lối đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục, dám đấu tranh với những quan điểm sai trái; có ý thức tổ chức kỷ luật, giữ gìn đoàn kết nội bộ; có quan hệ mật thiết với nhân dân; có phong cách làm việc khoa học, đạt hiệu quả thiết thực...

- Bổ nhiệm CBQL các trường THPT phải thực hiện theo quy trình bổ nhiệm đã quy định trên cơ sở thực hiện đúng nguyên tắc tập trung dân chủ, phải căn cứ vào các tiêu chuẩn của chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông đã quy định; đồng thời phải xem xét toàn diện, đảm bảo sự thống nhất giữa con người và công việc, đảm bảo tính thống nhất mục tiêu phát triển giáo dục giữa ngành và địa phương, giữa đảm bảo về quy trình và hồ sơ cá nhân.

- Để có được đội ngũ CBQL các trường THPT đạt chuẩn quy định; nghĩa là đảm bảo phẩm chất và năng lực đáp ứng các yêu cầu phát triển giáo dục THPT, cơ quan quản lý giáo dục, mỗi cơ quan quản lý hành chính ở địa phương (huyện, tỉnh) cần thực hiện thường xuyên, kịp thời việc tuyển chọn, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, miễn nhiệm CBQL các trường THPT trên cơ sở kết quả đánh giá và xét chọn dân chủ, công khai và minh bạch.

2.3.3. Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ CBQL

Hoạt động bồi dưỡng đội ngũ CBQL các trường THPT theo chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông phải được hết sức chú trọng. Công tác bồi dưỡng đội ngũ này được tiến hành một cách có kế hoạch, có tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra của các cơ quan quản lý giáo dục như Sở Giáo dục và Đào tạo, Bộ Giáo dục và Đào tạo và cả các cơ quan quản lý hành chính nhà nước. Việc tổ chức các hoạt động bồi dưỡng CBQL các trường THPT không những được tiến hành cho đối tượng là các CBQL đương chức; mà còn đối với cả đội ngũ cán bộ dự nguồn (kế cận).

Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ CBQL các trường THPT theo chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông được triển khai với các hoạt động quản lý cụ thể:

- Tổ chức đánh giá năng lực của CBQL theo chuẩn hiệu trưởng để nhận biết nhu cầu bồi dưỡng. Cần nhận thức rõ việc xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng là bước cơ bản, quan trọng để xác định xem đào tạo, bồi dưỡng cái gì, loại năng lực nào cần và loại nào không cần đào tạo, bồi dưỡng. Cách thức đánh giá nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng là dựa trên sự so sánh giữa mức độ thành thạo công việc của CBQL giáo dục phổ thông với mức độ quan trọng của công việc mà CBQL đảm nhận.

Chương trình đào tạo, bồi dưỡng cần phải dựa trên thực tế công việc của CBQL giáo dục phổ thông và quy trình đào tạo, bồi dưỡng cần phải bắt đầu từ các bản mô tả công việc của CBQL giáo dục phổ thông.

- Tổ chức đánh giá cán bộ nguồn để biết tiềm năng và triển vọng của đội ngũ này và yêu cầu cần bồi dưỡng. Thực hiện phân loại CBQL và cán bộ nguồn ở diện bồi dưỡng hoặc tự bồi dưỡng nâng cao trình độ. Tổ chức tìm hiểu nguyện vọng và hoàn cảnh của hiệu trưởng để lựa chọn hình thức bồi dưỡng thích hợp. Liên hệ với các cơ sở bồi dưỡng CBQL giáo dục để giới thiệu CBQL và cán bộ nguồn đi bồi dưỡng. Phối hợp với các cơ sở bồi dưỡng CBQL giáo dục để góp ý về mục tiêu, chương trình và nội dung bồi dưỡng.

- Tổ chức bồi dưỡng hiệu trưởng đương chức và cán bộ dự nguồn bằng hình thức mở lớp bồi dưỡng ngay tại địa phương. Khuyến khích việc tự bồi dưỡng của hiệu trưởng và cán bộ dự nguồn bằng hình thức tự học, kèm cặp, học từ xa. Xây dựng, thực hiện quy định hỗ trợ thời gian, kinh phí và chế độ cho người tham gia bồi dưỡng hoặc tự bồi dưỡng. Thực hiện gắn kết các kết quả bồi dưỡng, tự bồi dưỡng với việc tuyển chọn, bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại.

2.3.4. Thực hiện đánh giá đội ngũ CBQL

Trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay và trước các yêu cầu về chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông thì vấn đề đánh giá kết quả các hoạt động quản lý của CBQL trường THPT có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong công tác phát triển đội ngũ này. Khi tiến hành đánh giá hoạt động quản lý của đội ngũ CBQL các trường THPT cần xác định rõ các quan điểm đánh giá:

- Đánh giá để giúp mọi CBQL trường THPT phát triển về sự chuyên nghiệp trong quản lý và nhân cách chứ không phải để kỷ luật, sa thải.

- Phải xây dựng được tiêu chuẩn, tiêu chí và minh chứng đánh giá trên cơ sở các tiêu chuẩn trong chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông và phải hiểu các tiêu chí đánh giá theo cùng một hệ quy chiếu. Phải đa dạng hoá nguồn thông tin đánh giá (đa dạng hóa lực lượng tham gia đánh giá như cấp trên, cấp

dưới, cộng đồng xã hội, đồng nghiệp, các tổ chức và đoàn thể trong trường, của phụ huynh học sinh và của học sinh...).

- Chú trọng vào đánh giá về mục tiêu phát triển các năng lực quản lý và nhân cách; đồng thời tập trung vào tiềm năng của CBQL hơn là khai thác các thiếu sót của mỗi người. Phải tạo cho được các cơ hội thử thách cá nhân cho CBQL các trường để qua đó đánh giá chính xác mức độ phát triển của từng CBQL thông qua hoạt động thực tiễn của CBQL. Phải khuyến khích tinh thần hợp tác của mỗi CBQL trường THPT để cùng đánh giá, trên cơ sở kết hợp đánh giá và tự đánh giá của CBQL. Thông qua kết quả đánh giá mà áp dụng các chính sách cán bộ về tiền lương, tiền thưởng, bổ nhiệm lại và về chuyển chuyên CBQL trường THPT.

Đánh giá đội ngũ CBQL trường THPT được triển khai với các hoạt động quản lý cụ thể:

- Thực hiện gắn kết các kết quả đào tạo, bồi dưỡng với việc tuyển chọn, bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại CBQL trường THPT.

- Xác định các nội dung đánh giá những hoạt động của CBQL trường THPT trên cơ sở trách nhiệm và quyền hạn của CBQL. Xác định các tiêu chí đánh giá hoạt động của CBQL trường THPT trên cơ sở yêu cầu của chuẩn hiệu trưởng.

- Lựa chọn các công cụ, phương pháp thu thập và xử lý thông tin để tập hợp các minh chứng làm cơ sở nhận biết kết quả hoạt động của CBQL trường THPT.

- So sánh kết quả hoạt động của CBQL trường THPT với các tiêu chí để nhận biết các điểm tốt, còn thiếu sót hoặc sai phạm. Có các quyết định quản lý nhằm phát huy các điểm tốt của CBQL trường THPT, uốn nắn thiếu sót và xử lý sai phạm của CBQL.

- Phối hợp có hiệu quả hoạt động đánh giá CBQL trường THPT với hoạt động nhân rộng điển hình, thúc đẩy phong trào thi đua. Phối hợp có hiệu quả hoạt động đánh giá CBQL trường THPT với đào tạo, bồi dưỡng hoặc tự bồi dưỡng đội ngũ đó. Phối hợp khen thưởng, kỷ luật sau đánh giá với việc bổ nhiệm lại, chuyển chuyên, hoặc miễn nhiệm chức vụ.

2.3.5. Tạo môi trường, động lực cho sự phát triển đội ngũ CBQL

- Xây dựng môi trường làm việc đồng thuận, thân thiện, chăm lo đời sống vật chất, tinh thần, tạo điều kiện cho đội ngũ hoạt động hiệu quả. Thiết lập môi trường pháp lý của trường THPT (mọi thành viên đều coi trọng luật pháp, quy chế trong thực hiện nhiệm vụ và chức năng của mình).

- Giám sát thực hiện chế độ tiền lương, các phụ cấp chức vụ, nghề nghiệp và ưu đãi đối với đội ngũ CBQL trường THPT mà Nhà nước đã ban hành. Tổ chức đánh giá hiệu lực tác động của chính sách, cơ chế quản lý CBQL trường THPT để nhận biết mặt tích cực, hạn chế, nguyên nhân. Tham mưu với các cấp quản lý thiết lập và triển khai các chính sách ưu đãi riêng của mỗi địa phương đối với CBQL trường THPT.

- Tổ chức hiệu quả hoạt động thi đua, khen thưởng và đánh giá đội ngũ CBQL trường THPT gắn với các thành tích chung của trường THPT. Tổ chức có hiệu quả các hoạt động tham quan học hỏi kinh nghiệm quản lý cho đội ngũ CBQL trường THPT tại các trường phổ thông trong và ngoài nước.

- Kết hợp hiệu quả việc phân công giao nhiệm vụ để thử thách, để thăng tiến giữ chức vụ cao hơn và nâng lương cho CBQL trường THPT. Thực hiện có hiệu quả các hoạt động phong các danh hiệu cao quý cho CBQL trường THPT như nhà giáo nhân dân, nhà giáo ưu tú và các danh hiệu khác.

Mặt khác, thực hiện đầy đủ và kịp thời các chế độ, chính sách đối với CBQL giáo dục đặc biệt là CBQL giáo dục công tác ở vùng dân tộc thiểu số, miền núi, hải đảo, vùng kinh tế xã hội đặc biệt khó khăn nhằm tạo động lực để đội ngũ CBQL giáo dục nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ trước yêu cầu đổi mới giáo dục.

3. Kết luận

Trong nghiên cứu, chúng tôi đã xác định những yêu cầu về phẩm chất, năng lực đối với CBQL trường THPT; nội dung phát triển đội ngũ CBQL trường THPT theo chuẩn hiệu trưởng. Phát triển đội ngũ CBQL trường THPT theo chuẩn để đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục bằng nhiều con

đường từ con đường tự học, tự nghiên cứu, rèn luyện đến việc thông qua con đường đào tạo, bồi dưỡng; tham quan, học tập gắn với trách nhiệm của nhiều chủ thể từ bản thân của mỗi CBQL cho đến các cấp lãnh đạo, quản lý giáo dục.

Phát triển đội ngũ CBQL trường THPT theo chuẩn cần phải tiến hành đồng thời với triển khai

đổi mới mục tiêu, nội dung, phương pháp, hình thức đào tạo, bồi dưỡng của các trường sư phạm để nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng CBQL giáo dục.

Lời cảm ơn: Bài viết được thực hiện từ đề tài cấp Bộ, mã số B2016.SPD.04, do Trường Đại học Đồng Tháp chủ trì./.

Tài liệu tham khảo

[1]. Ban Chấp hành Trung ương (2013), Nghị quyết 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]. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2009), Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT ban hành *Quy định chuẩn hiệu trưởng trường trung học cơ sở, trường THPT và trường phổ thông có nhiều cấp học*.

[3]. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018), Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ban hành *Quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông*.

[4]. Nguyễn Thị Tuyết Hạnh (2012), *Nghiên cứu chức năng của hiệu trưởng trường THPT Việt Nam thời kỳ đổi mới phục vụ công tác bồi dưỡng hiệu trưởng đáp ứng yêu cầu xã hội*, Luận án Tiến sĩ Quản lý giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội.

[5]. Nguyễn Tấn Lợi (2008), *Khoa học quản lý*, NXB Tài chính, Hà Nội.

[6]. Nguyễn Như Ý, Nguyễn Văn Khang (1996), *Từ điển Tiếng Việt thông dụng*, NXB Giáo dục, Hà Nội.

DEVELOPING HIGH SCHOOL MANAGERS IN ACCORDANCE WITH PRINCIPAL STANDARDS RESPONDING TO EDUCATIONAL INNOVATION

Summary

Developing high school managers in the current trend of educational innovation is significant in boosting school development responding to the required innovation. The article presents criteria for developing this managerial staff in terms of quantity, structure, especially quality in accordance with high school principal standards of qualities and competencies via planning, selecting, appointing, fostering, improving working environment, creating recruitment motivations as well as inspecting and evaluating.

Keywords: Develop, staff, educational managers, high school, principal standards.

Ngày nhận bài: 22/02/2019; Ngày nhận lại: 26/3/2019; Ngày duyệt đăng: 18/4/2019.