

# BỐI CẢNH VÀ NHỮNG YÊU CẦU CƠ BẢN ĐỐI VỚI NGƯỜI CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TRONG GIAI ĐOẠN HIỆN NAY

• Phạm Minh Giản<sup>(\*)</sup>, Nguyễn Thị Tuyết Hạnh<sup>(\*\*)</sup>, Đặng Thị Thu Liễu<sup>(\*)</sup>

## Tóm tắt

*Trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng dẫn đến những thay đổi sâu sắc trong giáo dục và đào tạo. Ngành giáo dục cũng có nhiều thay đổi để thích ứng với điều kiện, khả năng và nhu cầu phát triển của xã hội mới. Do đó, vai trò của đội ngũ cán bộ quản lý có nhiều thay đổi, 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... Nhóm tác giả của bài viết trình bày về bối cảnh và những yêu cầu cơ bản đặt ra đối với người cán bộ quản lý ở trường trung học phổ thông trong giai đoạn hiện nay.*

*Từ khóa: cán bộ quản lý giáo dục, bối cảnh, yêu cầu, trường trung học phổ thông.*

### 1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh thế giới hiện nay, các tác động của quá trình toàn cầu hóa dẫn đến những thay đổi sâu sắc trong giáo dục. Ở Việt Nam, trong công cuộc đổi mới đất nước, giáo dục và đào tạo (GD&ĐT) được coi là quốc sách hàng đầu, là động lực của sự phát triển kinh tế - xã hội (KT-XH). Sau Hội nghị Trung ương 8, khóa XI vào tháng 10/2013, vấn đề đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT được coi như là một trong những nội dung vừa chiến lược, vừa cấp thiết.

Ngày nay, người cán bộ quản lý (CBQL) ở trường Trung học phổ thông (THPT) có vị trí, vai trò thiết yếu, nòng cốt trong quá trình lãnh đạo chuyển đổi trường học, 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 góp phần nâng cao chất lượng GD&ĐT của nhà trường.

### 2. Khái niệm CBQL và đội ngũ CBQL trường THPT

Có nhiều khái niệm về CBQL và đội ngũ CBQL trường THPT. Theo nhóm tác giả, khái niệm CBQL và đội ngũ CBQL trường THPT được hiểu như sau:

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 3 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 [2]. 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” [3].

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.

- 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: 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 họ 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 và các phó hiệu trưởng trường THPT, là những người đứng đầu nhà trường, được tập hợp lại thành một lực lượng.

### 3. Bối cảnh thời đại và bối cảnh đổi mới giáo dục

#### 3.1. Bối cảnh thời đại

Từ những năm 80 của thế kỷ XX, loài người đã và đang chứng kiến những thay đổi to lớn trên mọi lĩnh vực của đời sống xã hội:

<sup>(\*)</sup> Trường Đại học Đồng Tháp.

<sup>(\*\*)</sup> Học viện Quản lý giáo dục.

- Cuộc cách mạng khoa học, kỹ thuật và công nghệ phát triển mạnh mẽ;

- Nền kinh tế thế giới chuyển dịch từ sản xuất nông nghiệp sang công nghiệp, tự động hóa và dịch vụ, chuyển biến từ nền kinh tế công nghiệp sang kinh tế tri thức; sự chuyển đổi từ một nền sản xuất dựa vào tài nguyên, lao động cơ bắp sang nền sản xuất dựa vào trí tuệ là chính;

- Sự hội nhập và giao lưu quốc tế đã làm cho các quốc gia phải xích lại gần nhau, liên kết với nhau để giải quyết các vấn đề chung của nhân loại, hợp tác quốc tế, toàn cầu hóa và quốc tế hóa diễn ra mạnh mẽ.

Bối cảnh đó đã đem đến những thời cơ và thách thức cho nền giáo dục của các quốc gia:

- Trước những thành tựu của khoa học, kỹ thuật và công nghệ, nếu con người không trang bị cho mình những tri thức mới, những hiểu biết mới, họ sẽ nhanh chóng trở nên lạc hậu với thời cuộc và bị đào thải. Do lượng thông tin tăng nhanh nên giáo dục phải tiếp cận được những thành tựu mới nhất của khoa học - công nghệ (KH-CN): chọn lọc nội dung, đổi mới phương pháp dạy học, dạy cho người học cách học để họ chủ động trong tiếp nhận các tri thức mới của thời đại. Trong nhà trường hiện nay, việc sử dụng các phương tiện hiện đại, nhất là máy vi tính đã là một xu hướng để nâng cao hiệu quả quá trình dạy học và quản lý. Vì vậy, phải đầu tư trang thiết bị, phương tiện dạy học, cơ sở vật chất nói chung cho nhà trường và huấn luyện để đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên, học sinh làm chủ được những phương tiện, thiết bị đó trong quá trình giáo dục;

- Khoa học đã trở thành lực lượng sản xuất trực tiếp, do đó giáo dục ngày nay phải đào tạo ra những con người có tri thức, sáng tạo, biết bám sát thực tiễn, am hiểu thực tiễn, có khả năng vận dụng tri thức để giải quyết các vấn đề của thực tiễn luôn thay đổi;

- Sự chuyển giao công nghệ đã tạo điều kiện cho các nước đang phát triển có thể rút ngắn thời gian công nghiệp hóa của đất nước mình, không chấp nhận công nghệ lạc hậu, lỗi thời do các nước phát triển chuyển giao. Đây là thách thức rất lớn đối với các nước đang phát triển, trong đó có Việt Nam. Để chấm dứt sự lạc hậu và trì trệ này, vai trò và nhiệm vụ của giáo dục là hết sức quan trọng. giáo dục phải đào tạo ra được đội ngũ cán bộ khoa học kỹ thuật thông minh, sáng tạo, những con người

có khả năng đi tắt, đón đầu các thành tựu của khoa học, kỹ thuật và công nghệ để vận dụng vào quá trình sản xuất, xây dựng và phát triển đất nước;

- Trước những vấn đề lớn của thời đại, các quốc gia phải liên kết, hợp tác với nhau cả về GD&ĐT. Hệ thống những tri thức khoa học, những kỹ năng, kỹ xảo mà người học chiếm lĩnh trong quá trình giáo dục phải gắn liền với thái độ tích cực xây dựng và phát triển KT-XH, phải mang lại lợi ích cho bản thân, gia đình, cộng đồng và xã hội. GD&ĐT phải không ngừng đổi mới mục tiêu, nội dung, phương thức đào tạo, trước hết là phải đào tạo những con người có năng lực và phẩm chất trí tuệ phát triển ở mức độ cao, có đạo đức trong sáng, có sức khỏe và có khả năng lao động với năng suất cao, có tính tích cực hoạt động chính trị - xã hội...

Có thể thấy rằng: Những vấn đề của thời đại (của thế giới và Việt Nam) đã tác động mạnh mẽ đến giáo dục, đòi hỏi giáo dục phải thay đổi nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước, phát triển xã hội.

### **3.2. Bối cảnh đổi mới giáo dục**

*3.2.1. Những hạn chế của giáo dục cần được khắc phục*

Sự đòi hỏi phải đổi mới của giáo dục Việt Nam còn xuất phát từ nhu cầu nội tại của ngành giáo dục, những hạn chế, bất cập của ngành cần sớm được khắc phục. Chiến lược phát triển giáo dục Việt Nam năm 2011-2020 đã đánh giá giáo dục Việt Nam có những hạn chế sau [1]:

- Hệ thống giáo dục quốc dân thiếu tính thống nhất, thiếu liên thông giữa một số cấp học và một số trình độ đào tạo, chưa có khung trình độ quốc gia về giáo dục;

- Chất lượng giáo dục còn thấp so với yêu cầu phát triển của đất nước trong thời kỳ mới và so với trình độ của các nước có nền giáo dục tiên tiến trong khu vực, trên thế giới;

- Quản lý giáo dục vẫn còn nhiều bất cập, còn mang tính bao cấp, ôm đồm, sự vụ và chông chéo, phân tán. Trách nhiệm và quyền hạn quản lý chuyên môn chưa đi đôi với trách nhiệm, quyền hạn quản lý về nhân sự và tài chính. Quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội của các cơ sở giáo dục chưa được quy định đầy đủ, sát thực;

- Một bộ phận nhà giáo và CBQL chưa đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ giáo dục trong thời kỳ mới. Đội ngũ nhà giáo vừa thừa, vừa thiếu cục

bộ, vừa không đồng bộ về cơ cấu chuyên môn; Giữa trình độ đào tạo và năng lực nghề nghiệp chưa tương xứng. Các chế độ chính sách đối với nhà giáo và CBQL giáo dục, đặc biệt là chính sách lương và phụ cấp theo lương, chưa thỏa đáng, chưa thu hút được người giỏi vào ngành giáo dục. Công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhà giáo chưa đáp ứng được các yêu cầu đổi mới giáo dục;

- Nội dung chương trình, phương pháp dạy và học, công tác thi, kiểm tra, đánh giá chậm được đổi mới;

- Cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà trường còn thiếu và lạc hậu;

- Nghiên cứu và ứng dụng các kết quả nghiên cứu khoa học giáo dục còn hạn chế, chưa đáp ứng kịp các yêu cầu phát triển giáo dục.

Rõ ràng những hạn chế đó cần phải sớm được khắc phục mới đưa giáo dục phát triển đáp ứng yêu cầu. Trong đó khắc phục những bất cập trong quản lý phải được xem là khâu then chốt.

### 3.2.2. Những thay đổi trong giáo dục

Đổi mới giáo dục đang diễn ra trên quy mô toàn cầu với những thay đổi sâu sắc trong giáo dục, từ quan niệm về chất lượng giáo dục, xây dựng nhân cách người học đến cách tổ chức quá trình và hệ thống giáo dục. Có thể khái quát một số vấn đề cơ bản của đổi mới giáo dục như sau:

- Nhà trường từ chỗ khép kín chuyển sang mở cửa, đối thoại với xã hội và gắn bó chặt chẽ với nghiên cứu KH-CN và ứng dụng;

- Việc dạy học chuyển từ tập trung vào nội dung sang phát triển toàn diện năng lực, phẩm chất của người học;

- Nhà giáo thay vì chỉ truyền đạt tri thức, chuyển sang là người tổ chức các hoạt động học tập, lôi cuốn người học tham gia tích cực, qua đó từng bước phát triển ở người học năng lực tư duy, năng lực hành động, hướng dẫn người học phương pháp học để họ có thể chủ động tìm hiểu tiếp thu những tri thức mới, biết vận dụng vào giải quyết các vấn đề của đời sống thực;

- Đầu tư cho giáo dục từ chỗ được xem là phúc lợi xã hội chuyển sang đầu tư cho phát triển;

- Điều chỉnh cơ cấu và quy mô, nâng cao trình độ đào tạo đáp ứng các nhu cầu đa dạng của thực tiễn, tăng hiệu quả giáo dục, nhạy bén và thích ứng nhanh với những biến động của nhu cầu nhân lực;

- Đẩy mạnh hợp tác quốc tế, thu hút sự viện trợ, đầu tư tiền vốn và thiết bị cho giáo dục. Coi trọng việc trao đổi, học tập kinh nghiệm phát triển giáo dục của các nước tiên tiến, trước hết là các nước trong khu vực;

- Tăng cường đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học theo hướng hiện đại;

- Thực hiện quản lý giáo dục theo hướng phân cấp mạnh mẽ, tăng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho cơ sở; Áp dụng các mô hình quản lý mới trong các nhà trường và cơ sở giáo dục, tăng cường hợp tác công - tư, xã hội hóa giáo dục, đa dạng hóa các loại hình giáo dục.

### 3.2.3. Yêu cầu đổi mới giáo dục và đổi mới giáo dục THPT

Đổi mới giáo dục nhằm đáp ứng yêu cầu về con người và nguồn nhân lực là nhân tố quyết định sự phát triển đất nước trong thời kỳ công nghiệp hóa - hiện đại hóa, cần tạo sự chuyển biến cơ bản và toàn diện về giáo dục.

a. *Đối với giáo dục*: Cần đổi mới theo các yêu cầu sau:

- Tạo ra bước chuyển biến cơ bản về chất lượng giáo dục theo hướng tiếp cận với trình độ tiên tiến của thế giới, phù hợp với thực tiễn giáo dục Việt Nam;

- Ưu tiên nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực, đặc biệt chú trọng nhân lực, KH-CN trình độ cao, CBQL, kinh doanh giỏi và công nhân kỹ thuật lành nghề;

- Đổi mới mục tiêu, nội dung, phương pháp, chương trình giáo dục các cấp học, bậc học và trình độ đào tạo theo hướng hiện đại hóa, thực hiện dạy học phân hóa - cá thể hóa kết hợp với dạy học tích hợp;

- Phát triển đội ngũ nhà giáo theo hướng chuẩn hóa, đáp ứng yêu cầu vừa tăng quy mô, vừa nâng cao chất lượng, hiệu quả và đổi mới phương pháp dạy - học để tổ chức, hướng dẫn người học phát triển toàn diện năng lực và phẩm chất;

- Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL giáo dục để họ đủ năng lực thực hiện quản lý giáo dục theo hướng phân cấp, phát huy tính tự chủ và chịu trách nhiệm xã hội trong thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình.

### b. *Đối với giáo dục THPT*

- Đổi mới mục tiêu giáo dục THPT, hướng tới

phát triển toàn diện về đạo đức, trí tuệ, thể chất, thẩm mỹ và các kỹ năng cơ bản của học sinh nhằm hình thành nhân cách con người Việt Nam xã hội chủ nghĩa, xây dựng tư cách và trách nhiệm công dân, chuẩn bị cho học sinh tiếp tục học lên hoặc đi vào cuộc sống lao động, tham gia xây dựng và bảo vệ tổ quốc...;

- **Đổi mới nội dung giáo dục:** nội dung giáo dục THPT được thể hiện cụ thể trong chương trình giáo dục nhằm phản ánh yêu cầu mới về mục tiêu giáo dục, về đổi mới phương pháp giáo dục và các yêu cầu khác của sự phát triển KT-XH và KH-CN trong thời đại ngày nay. Xây dựng nội dung dạy học kết hợp hai hướng tích hợp và phân hóa; trong đó sự phân hóa gắn với định hướng học tập, lựa chọn nghề nghiệp của học sinh ở giai đoạn sau trung học;

- **Tích cực triển khai đổi mới phương pháp giáo dục THPT** theo xu hướng chung: cải tiến các phương pháp dạy học truyền thống theo hướng tác động vào thái độ học; tăng cường khả năng làm việc độc lập; chủ động và khả năng tự học của học sinh, thông qua tổ chức các hoạt động trải nghiệm sáng tạo. Triển khai từng bước các phương pháp dạy học hiện đại để xác định mức độ phù hợp với đối tượng và điều kiện, hoàn cảnh cụ thể nhằm xác định và điều chỉnh cách sử dụng cho có hiệu quả. Tìm kiếm các phương pháp dạy học mới nhằm đáp ứng được mục tiêu dạy học và đổi mới nội dung dạy học hiện nay. Nghiên cứu ứng dụng công nghệ thông tin và những thành tựu của các khoa học khác vào việc cải tiến, đổi mới phương pháp dạy học nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả dạy học;

- **Đổi mới phương thức kiểm tra đánh giá** kết quả học tập rèn luyện của học sinh theo hướng đánh giá năng lực, phẩm chất, thực hiện đồng bộ với đổi mới phương pháp dạy học; lấy đổi mới phương thức kiểm tra đánh giá làm khâu đột phá, tạo động lực cho đổi mới cách dạy, cách học ở nhà trường;

- **Đổi mới quản trị nhà trường**, phát triển đội ngũ giáo viên theo chuẩn nghề nghiệp và tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp; đảm bảo có đội ngũ giáo viên đủ về số lượng, hợp lý về cơ cấu, đạt chuẩn về trình độ đào tạo và năng lực để triển khai chương trình giáo dục phổ thông mới;

- **Đổi mới cách đầu tư, trang bị, khai thác cơ sở vật chất** thiết bị theo hướng hiện đại đáp ứng yêu cầu triển khai các hoạt động dạy học giáo dục

theo chương trình mới nhằm phát triển năng lực, phẩm chất học sinh...

Có thể thấy rằng đổi mới giáo dục để phát huy những lợi thế, vượt qua thách thức, tranh thủ thời cơ xây dựng một nền giáo dục tiên tiến, hiện đại, hướng tới một xã hội học tập, nhằm đáp ứng nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực, nâng cao phẩm chất toàn cầu của con người Việt Nam trong thời đại mới. Trong đó, đổi mới công tác quản lý, xem đó là khâu đột phá. Xây dựng và nâng cao năng lực cho đội ngũ CBQL giáo dục để họ có thể làm chủ được những thay đổi, vượt qua được những rào cản trong quá trình thực hiện nhiệm vụ để tạo ra được các thay đổi cần thiết trong giáo dục.

#### **4. Yêu cầu đối với người CBQL trường THPT trong bối cảnh hiện nay**

##### **4.1. Vai trò của đội ngũ CBQL trong xu thế đổi mới giáo dục**

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 đổi mới CBQL trường học 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 nhà 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 yêu cầu CBQL 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, CBQL biết cách tác động đến tập thể cán bộ, giáo viên, nhân viên, học sinh, qui 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 - họ phải có năng lực của nhà giáo dục, nhà tâm lý hay chuyên gia tư vấn...

Phải khẳng định rằng, người CBQL trường THPT có vai trò quan trọng trong quá trình lãnh đạo chuyển đổi trường học, 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.

#### **4.2. Yêu cầu phát triển đội ngũ CBQL trường THPT**

Theo quan điểm truyền thống, nội dung phát triển đội ngũ CBQL trường THPT bao gồm 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, cơ cấu hợp lý, có chất lượng, trình độ chuyên môn giỏi, kiến thức, kỹ năng quản lý vững vàng và thái độ nghề nghiệp tốt, vừa đáp ứng yêu cầu trước mắt vừa đón đầu yêu cầu phát triển lâu dài của giáo dục THPT.

##### *4.2.1. Phát triển về số lượng*

Phát triển về số lượng là đảm bảo số lượng CBQL có chất lượng cho các trường THPT. Để thực hiện được điều này, cần phải thực hiện tốt các công tác trọng tâm sau:

- Thực hiện quy hoạch, tạo nguồn CBQL trường THPT;
- Tổ chức sắp xếp, sử dụng đội ngũ CBQL trường THPT;
- Bổ sung nhân sự kịp thời cho đội ngũ CBQL trường THPT khi có biến động về số lượng.

##### *4.2.2. 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 như thế nào trong quá trình quản lý đơn vị. Chất lượng đội ngũ CBQL trường học phản ánh ở hai mặt cơ bản là phẩm chất và năng lực. CBQL trường THPT phải có phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống và chuyên môn, nghiệp vụ; có năng lực quản lý, được bồi dưỡng lý luận, nghiệp vụ quản lý giáo dục; có đủ sức khỏe theo yêu cầu nghề nghiệp; được tập thể giáo viên, nhân viên tin nhiệm, có năng lực hoàn thành trách nhiệm được giao theo vị trí công tác.

Để phát triển chất lượng đội ngũ CBQL trường THPT cần tiến hành:

- Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ trong

diện qui hoạch để tạo nguồn cho việc bổ nhiệm CBQL trường THPT. Đảm bảo các CBQL được bổ nhiệm có được kiến thức, kỹ năng cơ bản về quản trị trường học;

- Thực hiện đánh giá theo chuẩn, sàng lọc lại đội ngũ CBQL trường THPT định kỳ;

- Định kỳ đào tạo lại và bồi dưỡng cho đội ngũ CBQL trường THPT trên cơ sở kết quả đánh giá định kỳ và bồi dưỡng cập nhật các vấn đề mới theo yêu cầu phát triển giáo dục.

##### *4.2.3. Phát triển về cơ cấu*

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. Cơ cấu đội ngũ CBQL bao gồm 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...), cơ cấu tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp, tỷ lệ nam/nữ, tỷ lệ theo độ tuổi, tỷ lệ dân tộc (người tại địa phương) trong đội ngũ CBQL trường THPT.

Bất nhịp với xu thế phát triển giáo dục của các nước trên thế giới hiện nay, phát triển đội ngũ CBQL trường THPT là quá trình xây dựng đội ngũ CBQL trường THPT đáp ứng chuẩn chức danh nghề nghiệp, đảm bảo thực hiện có hiệu quả nhiệm vụ và mục tiêu quản lý trường học.

Thực chất của phát triển đội ngũ CBQL trường THPT là phát triển nguồn nhân lực quản lý trong lĩnh vực giáo dục. Do vậy, phát triển đội ngũ CBQL trường THPT là làm cho đội ngũ này đủ về số lượng, không ngừng tăng lên về chất lượng, từng CBQL được phát triển toàn diện trong tập thể sư phạm, trong môi trường giáo dục của nhà trường, của ngành giáo dục.

Phát triển đội ngũ CBQL trường THPT là một quá trình kép, bao gồm sự tích cực tự vận động phát triển của người CBQL và sự thúc đẩy của môi trường (sự vận động phát triển của nhà trường, xã hội, đồng nghiệp) đối với CBQL, trong đó sự tích cực tự vận động phát triển của cá nhân CBQL giữ vai trò quan trọng, đảm bảo cho sự trưởng thành về nghề nghiệp, phẩm chất đạo đức, nhân cách của người CBQL trong môi liên hệ biện chứng với sự phát triển của nhà trường THPT nói riêng và sự phát triển của sự nghiệp GD&ĐT cũng như của KT-XH nói chung.

Muốn phát triển đội ngũ CBQL trường THPT, các cấp quản lý giáo dục phải xây dựng quy hoạch đi đôi với việc triển khai đào tạo và bồi dưỡng CBQL. Vận dụng Chuẩn hiệu trưởng để chuẩn hoá đội ngũ CBQL tại địa phương mình. Có chính sách đãi ngộ phù hợp đối với đội ngũ CBQL một cách hợp lý, đặc biệt là chính sách cho CBQL công tác tại vùng khó khăn, vùng đồng bào dân tộc thiểu số.

Trước yêu cầu đổi mới căn bản toàn diện giáo dục, ngoài việc đạt yêu cầu về Chuẩn hiệu trưởng trường THPT, người CBQL cần có thêm các yêu cầu cao hơn giáo viên phổ thông như: năng lực ngoại ngữ, tin học, năng lực phát triển chương trình, năng lực đánh giá, năng lực tổ chức xây dựng chương trình nhà trường.

Do đó, cần đặt ra những yêu cầu mới về năng lực quản lý cho CBQL, có kế hoạch, quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trẻ, đề bạt những cán bộ trẻ có năng lực, đã được đào tạo có bằng cấp trên chuẩn (cử nhân, thạc sĩ Quản lý giáo dục...), cơ cấu lại đội ngũ CBQL, không bổ nhiệm những CBQL không đủ chuẩn về trình độ đào tạo (không qua đào tạo bồi dưỡng về quản lý giáo dục).

Như vậy, phát triển đội ngũ CBQL trường THPT chính là tìm cách để đạt được hiệu suất cao nhất của 5 yếu tố phát triển nguồn nhân lực:

*Một là*, thực hiện GD&ĐT đề toàn thể đội

ngũ CBQL trường THPT đạt đến sự chuẩn hoá, hiện đại hoá;

*Hai là*, thực hiện các chính sách, chế độ để đảm bảo sức khoẻ (thể lực, trí lực, tâm lực) cho đội ngũ CBQL trường THPT;

*Ba là*, tạo ra môi trường làm việc tốt nhất để đội ngũ CBQL trường THPT nâng cao hiệu quả làm việc;

*Bốn là*, bố trí công tác một cách hợp lý, đồng bộ với các yếu tố số lượng, cơ cấu đội ngũ CBQL trường THPT;

*Năm là*, thực hiện dân chủ hóa, tạo môi trường và động lực giúp CBQL trường THPT phát huy mọi tiềm năng cá nhân và tự phát triển bản thân.

### 5. Kết luận

Trong bối cảnh đất nước có nhiều đổi mới, yêu cầu đối với người CBQL ở trường THPT cũng có nhiều thay đổi. Do vậy, các nhiệm vụ chủ yếu của công tác phát triển đội ngũ CBQL trường THPT là cần tập trung vào việc đảm bảo cho đội ngũ CBQL đủ về số lượng, cơ cấu hợp lý, có chất lượng, trình độ chuyên môn giỏi, kiến thức, kỹ năng quản lý vững vàng và thái độ nghề nghiệp tốt, vừa đáp ứng yêu cầu trước mắt, vừa đón đầu yêu cầu phát triển lâu dài của giáo dục THPT.

**Lời cảm ơn:** Bài viết được thực hiện từ đề tài cấp Bộ, mã số B2006.SPD.04, do Trường Đại học Đồng Tháp chủ trì./.

### Tài liệu tham khảo

- [1] Chính phủ (2012), *Chiến lược phát triển giáo dục giai đoạn 2011-2020*.  
 [2] Nguyễn Tấn Lợi (2008), *Khoa học quản lý*, NXB Tài chính, Hà Nội.  
 [3] Nguyễn Như Ý, Nguyễn Văn Khang (1996), *Từ điển Tiếng Việt thông dụng*, NXB Giáo dục, Hà Nội.

## THE CURRENT CIRCUMSTANCES AND ESSENTIALS FOR HIGH SCHOOL MANAGERS

### Summary

The fact that wide and deep global integration has resulted in profound changes in Vietnam's education and training. Education branch has much changed to meet those new circumstances, requirements and challenges of the new society's development. Therefore, educational managers' roles today are not only as leaders, but also managers, educators, psychologists, politicians, economists, counselors, learners, etc. This article presents the current circumstances and essentials for high school managers.

Keywords: educational managers, circumstances, requirements, high school.

Ngày nhận bài: 15/8/2016; Ngày nhận lại: 16/9/2016; Ngày duyệt đăng: 27/9/2016.