

## **ĐỔI MỚI HOẠT ĐỘNG BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC THEO KHUNG NĂNG LỰC**

**Nguyễn Văn Quang**

*Phòng Giáo dục và Đào tạo huyện Thuận Nam, tỉnh Ninh Thuận*

Ngày nhận bài 01/11/2019, ngày nhận đăng 8/01/2020

**Tóm tắt:** Đổi mới hoạt động bồi dưỡng hiệu trưởng trường tiểu học theo khung năng lực là một yêu cầu cấp thiết trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay. Trên cơ sở làm rõ khái niệm năng lực, khung năng lực hiệu trưởng trường tiểu học, bài viết trình bày quan niệm về bồi dưỡng hiệu trưởng trường tiểu học và đề xuất các biện pháp đổi mới hoạt động bồi dưỡng hiệu trưởng trường tiểu học theo khung năng lực, nhằm nâng cao hiệu quả quản lý trường tiểu học trong giai đoạn hiện nay.

**Từ khóa:** Bồi dưỡng; hiệu trưởng; trường tiểu học; năng lực.

### **1. Đặt vấn đề**

Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng đã khẳng định mục tiêu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo (GD&ĐT) nước ta là: “Xây dựng nền giáo dục mở, thực học, thực nghiệp, dạy tốt, học tốt, quản lý tốt; có cơ cấu và phương thức giáo dục hợp lý, gắn với xây dựng xã hội học tập; bảo đảm các điều kiện nâng cao chất lượng; chuẩn hóa, hiện đại hóa, dân chủ hóa, xã hội hóa và hội nhập quốc tế hệ thống giáo dục và đào tạo; giữ vững định hướng xã hội chủ nghĩa và bản sắc dân tộc. Phấn đấu đến năm 2030, nền giáo dục Việt Nam đạt trình độ tiên tiến trong khu vực” (Ban Chấp hành Trung ương, 2013).

Để thực hiện tốt mục tiêu trên, khâu then chốt là phải đổi mới cơ chế quản lý giáo dục (QLGD), phát triển đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) giáo dục và giáo viên (GV) theo tiếp cận năng lực (NL). Trong những năm qua, đội ngũ CBQL giáo dục và GV nước ta phát triển chưa đồng bộ về số lượng, chất lượng và cơ cấu. Đứng trước yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT, đội ngũ này còn có những “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” (Ban Chấp hành Trung ương, 2013).

Vì thế, trong đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT, cần phải đổi mới hoạt động bồi dưỡng đội ngũ CBQL và GV theo tiếp cận NL, trong đó có hiệu trưởng trường tiểu học (TH).

### **2. Nội dung nghiên cứu**

#### **2.1. Năng lực và khung năng lực hiệu trưởng trường tiểu học**

##### **2.1.1. Khái niệm năng lực**

NL được hiểu theo nhiều cách khác nhau, tuy nhiên tùy thuộc vào bối cảnh và mục đích sử dụng các NL đó. Giai đoạn 1960-1980, trong nền Tâm lý học Liên xô có rất nhiều công trình nghiên cứu về NL của các tác giả nổi tiếng như V. A. Crutetxki, V. N. Miaxisốp, A. G. Côvaliốp, V. P. Iaguncôva... Những công trình nghiên cứu này đã đưa ra được các định hướng cơ bản cả về mặt lý luận và thực tiễn cho các nghiên

cứ sau này của Tâm lý học Liên Xô về NL. Các nhà nghiên cứu đều thống nhất cho rằng: NL không phải là một thuộc tính tâm lý duy nhất nào đó mà là sự tổng hợp các thuộc tính tâm lý cá nhân, đáp ứng được những yêu cầu của hoạt động và đảm bảo cho hoạt động đó đạt được kết quả mong muốn (A. G. Côvaliốp, 1971).

Khi nghiên cứu về năng lực, các nhà Tâm lý học thuộc trường phái Anh cho rằng: NL được thể hiện trong ba yếu tố: Kiến thức (knowledge), kỹ năng (skills) và thái độ (attitude). Các nhà Tâm lý học thuộc trường phái Mỹ lại cho rằng: Bất kỳ yếu tố nào dẫn đến thành công, đạt hiệu quả cao để hoàn thành một công việc đều được xem là NL (Trần Kiểm, Nguyễn Xuân Thúc, 2012; Trần Kiểm, 2011; Trần Kiểm, 2014).

Các tác giả Huỳnh Thành Nguơn, Nguyễn Văn Quang cho rằng: “NL là khả năng áp dụng kiến thức và kỹ năng trong một tình huống có ý nghĩa. Đó là một tập hợp các kiến thức, kỹ năng và thái độ phù hợp với một hoạt động thực tiễn. NL là khả năng đáp ứng thích hợp và đầy đủ các yêu cầu của một lĩnh vực hoạt động. NL không phải là một thuộc tính đơn nhất” (Huỳnh Thành Nguơn, 2016; Nguyễn Văn Quang, 2017).

Theo Từ điển Bách khoa Việt Nam, NL là đặc điểm cá nhân, thể hiện trình độ thông thạo, sự thành thực chắc chắn một hay một số hoạt động nào đó. NL gắn với phẩm chất, trí nhớ, tính nhạy cảm, trí tuệ cá nhân. NL có thể phát triển trên cơ sở năng khiếu song không phải là bẩm sinh mà là kết quả của sự phát triển cá nhân (Hội đồng quốc gia, 2003).

Theo Chủ tịch Hồ Chí Minh: NL của con người không phải hoàn toàn do tự nhiên mà có, mà một phần lớn do công tác, do tập luyện mà có. Lãnh đạo khéo, tài nhỏ có thể hóa ra tài to. Lãnh đạo không khéo tài to cũng hoá ra tài nhỏ (Nguyễn Anh Thuấn, 2012).

Như vậy, *NL là khả năng áp dụng hoặc sử dụng kiến thức, kỹ năng, hành vi và đặc điểm cá nhân để thực hiện thành công nhiệm vụ công việc quan trọng gắn với chức năng cụ thể hoặc hoạt động trong một vai trò hay vị trí nhất định.*

### 2.1.2. Khái niệm khung năng lực

McClelland (1973) cho rằng khung NL là *tập hợp một bộ công cụ mô tả các năng lực cần thiết để thực hiện một hoặc nhiều công việc gắn với mỗi nhiệm vụ, thực hiện vai trò chức danh nghề nghiệp nhất định*; Fogg (1999) cho rằng khung NL hay còn gọi là mô hình năng lực mô tả công việc thông qua hành vi được xác định bởi các chức năng nghề nghiệp và từng công việc cụ thể; Shippman (2000) mô tả một mô hình NL “tùy thuộc vào công việc và môi trường, văn hóa tổ chức, một nhóm tổng các NL thành phần từ 7-9 lớp để thực hiện một công việc cụ thể nhất định nào đó gọi là khung NL” (Richard E. Boyatzis, 2008, tr. 5-12).

Theo các tác giả Phạm Minh Hạc, Nguyễn Kế Hào, Nguyễn Quang Uẩn (1995), nhân cách nhà giáo là tổng thể phẩm chất và NL tạo nên nét đặc trưng và giá trị tinh thần (giá trị làm người) gồm hai bộ phận *phẩm chất và NL*. Chúng hòa quyện vào nhau, chi phối lẫn nhau và tạo nên một cấu trúc là một tổ hợp những thành tố quan hệ chặt chẽ với nhau để tạo ra một thể thống nhất toàn vẹn (Phạm Minh Hạc, Nguyễn Kế Hào, Nguyễn Quang Uẩn, 1995, tr. 167).

Khung NL phản ánh toàn bộ năng lực mà một cá nhân cần có để đảm nhiệm một vị trí làm việc hay một công cụ nào đó. Khung NL là công cụ hữu hiệu để quản lý và phát triển NL. Có nhiều loại khung năng lực khác nhau. Khung NL cho toàn bộ nền công

vụ, một ngành bao quát một lượng lớn nhất có thể các NL được sử dụng. Khung NL có thể do một tổ chức xây dựng, áp dụng cho toàn bộ tổ chức (khung NL của tổ chức) hoặc cho một vị trí làm việc (khung NL của vị trí làm việc). Khung NL là một công cụ biến đổi không ngừng, bởi vì những thay đổi trong tổ chức, trong xã hội, đặc biệt là việc áp dụng công nghệ mới có thể tác động tới NL cần phát triển để đáp ứng những yêu cầu mới gắn với những thay đổi này, thể hiện sự lựa chọn gắn với hệ thống giá trị của tổ chức.

Từ những phân tích trên, có thể hiểu khung NL là tập hợp một bộ công cụ mô tả tổ hợp các thuộc tính tâm lý cá nhân phù hợp với những yêu cầu đặc trưng của một hoạt động nghề nghiệp nhất định để cá nhân hoàn thành công việc hiệu quả.

### 2.1.3. Khung năng lực hiệu trưởng trường tiểu học

Trong bồi dưỡng hiệu trưởng trường TH theo tiếp cận NL, khung NL chính là chuẩn đầu ra của hoạt động bồi dưỡng. Vì thế, xây dựng khung NL hiệu trưởng trường TH là một yêu cầu cấp thiết, cần phải được tiến hành khẩn trương. Khi xây dựng khung NL hiệu trưởng trường TH, cần quán triệt các nguyên tắc: 1) Phải căn cứ vào khung NL chung cần đạt của người CBQL giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục phổ thông; 2) Phải xuất phát từ quy luật phát triển tâm lý, nhận thức và cơ sở khoa học của việc hình thành, phát triển NL; 3) Phải dựa vào mục tiêu phát triển đội ngũ CBQL giáo dục.

Từ đó, có thể đề ra khung NL hiệu trưởng trường TH theo tiếp cận năng lực bao gồm các tiêu chuẩn cơ bản như sau (Bộ GD&ĐT, 2018):

#### (1) Phẩm chất nghề nghiệp

- *Đạo đức nghề nghiệp*: Yếu tố này thuộc phạm trù đạo đức và đạo đức nghề nghiệp, bao gồm quan niệm về giá trị, nhân sinh quan, ý thức, thái độ, niềm tin, trách nhiệm, tính gương mẫu, kỷ luật lao động, sự tôn trọng và cam kết thực hiện những giá trị đạo đức tốt đẹp của nghề nghiệp... Đối với người hiệu trưởng trường phổ thông, đạo đức nghề nghiệp là biểu tượng, là tấm gương phản chiếu nhân cách của người thầy giáo, nhà khoa học, nhà quản lý, lãnh đạo, nhà hoạt động xã hội và hợp tác quốc tế về giáo dục phổ thông. Xã hội, nhà trường luôn đặt ra đòi hỏi cao về tấm gương đạo đức của họ đối với CBQL, GV, nhân viên, học sinh (HS).

- *Tư tưởng đổi mới trong lãnh đạo, quản trị nhà trường* là yếu tố thuộc phạm trù tư tưởng, thế giới quan, thái độ, nhân quan, niềm tin chính trị của người quản lý, lãnh đạo trường PT đối với Nhà nước, với chế độ và bản lĩnh chính trị trước những biến động và thách thức của hoàn cảnh, thể hiện tình yêu tổ quốc của một người công dân, ý thức chấp hành, tuân thủ pháp luật và những quy định của Nhà nước, của ngành. Tư tưởng đổi mới trong lãnh đạo, quản trị nhà trường còn thể hiện ở việc trau dồi kiến thức, hiểu biết trước tình hình đổi mới giáo dục, thời sự, chính trị, pháp luật, kinh tế - xã hội trong nước và quốc tế, để định hướng hành động đúng, vững vàng trước mọi thách thức của bối cảnh.

- *Năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ bản thân*: Đây là một trong những thành tố quan trọng trong khung NL hiệu trưởng trường TH. Hiệu trưởng trường TH trước hết là người GV có được những thành công trong dạy học; nhà sư phạm có kinh nghiệm trong ứng xử đối với học sinh, đồng nghiệp.

Kiến thức, NL chuyên môn vững vàng giúp cho hiệu trưởng trường TH tham gia có hiệu quả các hoạt động giảng dạy, phổ biến kiến thức, trao đổi chuyên môn, học thuật với đồng nghiệp. Trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT nói chung, đổi mới

chương trình giáo dục phổ thông nói riêng, hiệu trưởng trường TH cần phải có hiểu biết sâu sắc về các vấn đề như: Dạy học phân hóa và tích hợp ở trường TH; dạy học phát triển NL học sinh TH; tổ chức hoạt động trải nghiệm sáng tạo cho học sinh TH... NL sư phạm giúp cho hiệu trưởng trường TH tham gia có hiệu quả các hoạt động giáo dục HS, giao tiếp, kết nối các thành viên trong nhà trường, các lực lượng giáo dục gia đình và xã hội...

Trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT và cuộc cách mạng khoa học - công nghệ lần thứ tư, đòi hỏi hiệu trưởng trường TH phải tự học, tự nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ quản lý của mình; phát hiện và giải quyết những vấn đề nảy sinh trong thực tiễn nghề nghiệp.

### **(2) Năng lực quản trị nhà trường**

Một trong những định hướng đổi mới quản lý giáo dục là “phân định công tác quản lý nhà nước với quản trị của cơ sở GD&ĐT” (Bộ GD&ĐT, 2018). Vì thế, quản trị nhà trường được xem là thành tố trung tâm trong khung NL của hiệu trưởng trường TH. NL quản trị giúp cho việc duy trì, vận hành và ổn định các hoạt động của trường TH, bao gồm việc thực hiện các chức năng như lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra và đánh giá. NL này thể hiện thông qua khả năng vận dụng, sử dụng các phương pháp tổ chức - hành chính, tâm lý - giáo dục, kinh tế trong quản lý, tổ chức, triển khai thực hiện các kế hoạch, chương trình hành động, đảm bảo thực hiện quy trình quản lý khoa học, chuẩn xác, thực hiện tốt chức trách, thẩm quyền theo quy định, làm đúng những việc phải làm, thực hiện tốt vai trò thủ trưởng trong nhà trường TH.

NL quản trị thể hiện ở việc tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường; quản trị hoạt động dạy học, giáo dục HS; quản trị nhân sự nhà trường; quản trị tổ chức, hành chính nhà trường; quản trị tài chính nhà trường; quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục HS của nhà trường; quản trị chất lượng giáo dục trong nhà trường... NL quản trị còn được thể hiện ở khả năng tạo ra những thay đổi lớn lao, đưa nhà trường phát triển, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục; khả năng gây ảnh hưởng, đoàn kết, thu phục nhân tâm, tạo động lực, khuyến khích sự hợp tác giữa các thành viên vì mục tiêu phát triển chung của nhà trường.

Như vậy, người hiệu trưởng trường TH cần phải thực hiện tốt vai trò của nhà quản lý, cũng như nhà quản trị cơ sở giáo dục. Vì tự chủ là xu thế tất yếu của các cơ sở giáo dục, do đó tiêu chuẩn quan trọng nhất của người hiệu trưởng trường TH là năng lực quản trị nhà trường.

### **(3) Năng lực xây dựng môi trường giáo dục**

Môi trường giáo dục là nơi diễn ra hoạt động dạy học, giáo dục của GV và HS. Một môi trường giáo dục tốt có thể đem lại kết quả dạy học, giáo dục cao. Ngược lại, một môi trường giáo dục không tốt sẽ đem lại kết quả dạy học, giáo dục thấp. Vì thế, hơn 10 năm trước đây, ngành GD&ĐT đã phát động phong trào “*Xây dựng trường học thân thiện, học sinh tích cực*” cũng là hướng đến việc xây dựng một môi trường giáo dục an toàn, lành mạnh, thân thiện, dân chủ, phòng, chống bạo lực học đường. Để xây dựng môi trường giáo dục, hiệu trưởng trường TH phải tạo lập được môi trường văn hóa lành mạnh, thân thiện trong nhà trường và hướng dẫn, hỗ trợ CBQL, GV về xây dựng văn hóa nhà trường; tạo lập được môi trường dân chủ trong nhà trường và hướng dẫn, hỗ trợ CBQL, GV về thực hiện dân chủ cơ sở trong nhà trường; tạo lập được mô hình trường



học an toàn, phòng chống bạo lực học đường và hướng dẫn, hỗ trợ CBQL, GV về xây dựng trường học an toàn, phòng chống bạo lực học đường.

#### **(4) Năng lực phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình, xã hội**

Trường TH là cơ sở giáo dục, ở trên một địa bàn dân cư (xã/phường/thị trấn/thành phố). Ở mức độ nào đó, có thể nói, trường TH là một trung tâm văn hóa, khoa học nhỏ. Vì thế, trường TH phải có chức năng phục vụ xã hội, phục vụ cộng đồng. Ngược lại, xã hội và cộng đồng cũng có trách nhiệm xây dựng và phát triển nhà trường. Với vai trò là người đứng đầu, hiệu trưởng trường TH phải có NL thiết lập, duy trì và phát triển các mối quan hệ giữa nhà trường với gia đình và xã hội; NL liên kết, tìm kiếm đối tác, tìm kiếm nhà tài trợ; NL gây ảnh hưởng của cá nhân và nhà trường đối với các lực lượng giáo dục khác; năng lực quảng bá hình ảnh/thương hiệu của nhà trường tới HS, phụ huynh, cộng đồng xã hội; NL phối hợp với cha mẹ hoặc người giám hộ của HS và các bên liên quan thực hiện chương trình và kế hoạch dạy học nhà trường; công khai, minh bạch các thông tin về kết quả thực hiện chương trình và kế hoạch dạy học của nhà trường.

#### **(5) Năng lực sử dụng ngoại ngữ và công nghệ thông tin**

Ngoại ngữ và công nghệ thông tin là hai công cụ đặc biệt quan trọng để giao lưu và hội nhập quốc tế. Đối với hiệu trưởng trường TH, ngoài mục đích trên, NL sử dụng ngoại ngữ và công nghệ thông tin còn giúp họ tạo lập môi trường phát triển NL sử dụng ngoại ngữ cho GV, nhân viên, HS trong nhà trường; tạo lập môi trường ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động dạy học và quản trị nhà trường.

#### **(6) Năng lực phát triển hợp tác quốc tế về giáo dục phổ thông**

Giao tiếp sư phạm là một năng lực nền rất quan trọng của người cán bộ quản lý. Hiệu trưởng trường TH phải có kỹ năng xây dựng tư duy toàn cầu; có kỹ năng ký kết, hợp tác với các cơ sở giáo dục có yếu tố nước ngoài trên địa bàn thành phố, quận, huyện nhằm phát triển chương trình giáo dục nhà trường theo định hướng tiếp cận phát triển năng lực HS; có kỹ năng giao tiếp, đàm phán ký kết với các trường phổ thông của các nước trong khu vực, hợp tác quốc tế, trao đổi kinh nghiệm quản lý, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho đội ngũ CBQL, GV và HS giao lưu học tập, trao đổi kinh nghiệm.

Như vậy, khung NL của hiệu trưởng trường TH có 6 thành tố. Căn cứ vào nội dung, đặc điểm lao động của hiệu trưởng trường TH, yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT mà xác định cấu trúc, các tiêu chí của mỗi thành tố cho phù hợp. Khung NL là cơ sở để đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường TH và xây dựng nội dung bồi dưỡng đội ngũ này theo tiếp cận NL.

### **2.2. Biện pháp đổi mới hoạt động bồi dưỡng hiệu trưởng trường tiểu học theo khung năng lực**

#### **2.2.1. Đổi mới mục tiêu bồi dưỡng hiệu trưởng trường tiểu học theo khung năng lực**

Mục tiêu bồi dưỡng NL quản lý cho hiệu trưởng là thực hiện tốt các chức năng và nhiệm vụ được quy định rõ trong Luật Giáo dục (2005), Luật Giáo dục sửa đổi, bổ sung (2019) và Điều lệ trường TH được quy định tại văn bản hợp nhất số 03/VBHN-BGDĐT ngày 22/01/2014 của Bộ GD&ĐT ban hành Điều lệ trường TH. Để đạt được mục tiêu đó, cần trang bị cho họ kiến thức lãnh đạo và quản lý các lĩnh vực hoạt động chủ yếu của nhà

trường, đổi mới cách suy nghĩ và hành động, tăng cường sự hợp tác với đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên và các lực lượng trong và ngoài nhà trường, từ đó nâng cao chất lượng và hiệu quả giáo dục. Cụ thể:

- Đạo đức nghề nghiệp: Có khả năng động viên, khích lệ GV, nhân viên và HS hoàn thành tốt nhiệm vụ; được tập thể GV, nhân viên tín nhiệm; giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín của nhà giáo; trung thực, tâm huyết với nghề nghiệp và có trách nhiệm trong quản lý nhà trường; có lối sống lành mạnh, phù hợp với bản sắc văn hoá dân tộc trong xu thế hội nhập; có tác phong làm việc khoa học, sư phạm; có cách thức giao tiếp, ứng xử đúng mực và hiệu quả.

- Tư tưởng đổi mới trong lãnh đạo, quản trị nhà trường: Có tư tưởng đổi mới trong lãnh đạo, quản trị nhà trường nhằm phát triển phẩm chất, NL cho tất cả HS; có sức lan tỏa tư tưởng đổi mới đến mọi thành viên trong nhà trường; có ảnh hưởng tích cực tới CBQL, GV trường TH về tư tưởng đổi mới trong lãnh đạo, quản trị nhà trường.

- Có bằng cử nhân thuộc ngành đào tạo giáo viên trở lên; có trình độ trung cấp lý luận chính trị trở lên; có chứng chỉ bồi dưỡng về QLGD; có kế hoạch học tập, bồi dưỡng thường xuyên phát triển chuyên môn, nghiệp vụ bản thân; có hiểu biết các yêu cầu đổi mới của ngành về chuyên môn, nghiệp vụ; có hiểu biết chương trình giáo dục phổ thông mới; có am hiểu về tình hình kinh tế, chính trị, địa lý, lịch sử, phong tục tập quán dân tộc thiểu số nơi trường đặt chân và từng đối tượng HS; có khả năng sử dụng công nghệ thông tin thành thạo; có khả năng tổ chức và thực hiện hiệu quả đổi mới phương pháp dạy học và giáo dục tích cực; có năng lực hướng dẫn, hỗ trợ CBQL trường TH về phát triển chuyên môn, nghiệp vụ bản thân nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục; sử dụng thành thạo một ngoại ngữ (ưu tiên tiếng Anh).

### 2.2.2. *Đổi mới nội dung bồi dưỡng hiệu trưởng trường tiểu học theo khung năng lực*

Nội dung bồi dưỡng hiệu trưởng trường TH phải được đổi mới, một mặt để đáp ứng sự thay đổi vai trò của hiệu trưởng trường TH trong bối cảnh hiện nay, mặt khác phải đáp ứng các yêu cầu của Chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông. Vì vậy, nội dung bồi dưỡng hiệu trưởng trường TH cần tập trung vào 5 tiêu chuẩn và 18 tiêu chí theo chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông, trong đó tập trung vào bồi dưỡng năng lực quản lý nhà trường, đặc biệt chú trọng năng lực quản trị nhà trường cho hiệu trưởng. Nội dung bồi dưỡng hiệu trưởng trường TH, bao gồm:

- Khả năng phân tích dự báo: Hiểu biết về tình hình chính trị, kinh tế, xã hội của đất nước, địa phương; nắm bắt kịp thời chủ trương, chính sách và quy định của ngành giáo dục, đặc biệt là hiểu biết về triển khai chương trình sách giáo khoa phổ thông mới; phân tích tình hình và dự báo được xu thế phát triển của nhà trường; xác định được mục tiêu ưu tiên; thiết kế và triển khai các chương trình hành động nhằm tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường; NL quản trị hoạt động dạy học, giáo dục học sinh; NL quản trị bộ máy và phát triển đội ngũ; NL quản trị tổ chức, hành chính nhà trường; NL quản trị tài chính nhà trường; NL quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ dạy học, giáo dục học sinh của nhà trường; NL quản trị chất lượng giáo dục; NL xây dựng văn hóa nhà trường; Thực hiện dân chủ cơ sở trong nhà trường; Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội để thực hiện hoạt động dạy học cho học sinh; Xây dựng trường học an toàn, phòng chống bạo lực học đường; Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội để thực hiện hoạt

động dạy học cho học sinh; Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội để thực hiện giáo dục đạo đức, lối sống cho học sinh; Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội trong huy động và sử dụng nguồn lực để phát triển nhà trường; NL sử dụng ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý và dạy học; NL nghiên cứu khoa học và hội nhập quốc tế trong QLGD và dạy học.

### 2.2.3. Đổi mới phương thức bồi dưỡng hiệu trưởng trường tiểu học theo khung năng lực

Phương thức tiến hành thực bồi dưỡng hiệu trưởng trường tiểu học theo khung năng lực, thực hiện theo các bước như sau:

Bước 1: Tiến hành khảo sát, đánh giá thực trạng đội ngũ hiệu trưởng, cán bộ dự nguồn ở các trường TH theo từng vùng đặc trưng (vùng thuận lợi, vùng ít thuận lợi, vùng khó khăn, vùng đông đồng bào dân tộc thiểu số...), từ đó xác định về số lượng, chất lượng, cơ cấu, trình độ chuyên môn, trình độ lý luận chính trị, ngoại ngữ, tin học, tiếng dân tộc, năng lực quản lý. Đây là công việc cần tiến hành thường xuyên hàng năm hoặc trước yêu cầu đột xuất của công tác cán bộ. Kết quả khảo sát, đánh giá phải chính xác, khách quan, có hồ sơ lưu trữ một cách hệ thống, khoa học. Công tác khảo sát, đánh giá thực hiện tốt sẽ là cơ sở cho cơ quan quản lý cấp trên có những thông tin cần thiết, dự báo được quy mô, nhu cầu về đội ngũ hiệu trưởng ở các trường TH trên địa bàn, để xây dựng và phát triển đội ngũ hiệu trưởng đảm bảo chất lượng, đặc biệt là đưa ra các nội dung đào tạo, bồi dưỡng phù hợp, hiệu quả.

Bước 2: Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng hiệu trưởng và cán bộ dự nguồn. Trên cơ sở kết quả từ khảo sát, đánh giá và dự báo về đội ngũ hiệu trưởng đương chức và cán bộ dự nguồn tiến hành xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng. Kế hoạch cần được xây dựng từ đơn vị các trường TH trong từng huyện/thị/thành phố; đảm bảo tính khoa học, khả thi; dựa trên cơ sở nhu cầu và sự cân đối các nguồn kinh phí; quan tâm đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ trẻ có triển vọng, cán bộ trong diện quy hoạch. Sau khi được phê duyệt, kế hoạch phải được công khai để hiệu trưởng đương nhiệm và cán bộ dự nguồn, chủ động sắp xếp công việc, thời gian tham gia đào tạo, bồi dưỡng.

Bước 3: Phương thức bồi dưỡng: Cần phải kết hợp nhiều hình thức đảm bảo tính phù hợp và hiệu quả, bao gồm các hình thức:

- + Bồi dưỡng tập trung: Tập trung quan tâm ưu tiên đối với đội ngũ hiệu trưởng đương nhiệm tuổi trẻ, có triển vọng và đội ngũ trong diện quy hoạch hiệu trưởng đi học tại trường, học viện có chức năng và uy tín về bồi dưỡng QLGD.

- + Bồi dưỡng theo hình thức trực tuyến: Công nghệ 4.0 cũng được áp dụng trong công tác bồi dưỡng hiệu trưởng trường TH, đặc biệt là hệ thống bồi dưỡng trực tuyến, việc này giúp hiệu trưởng trường TH có thể tập trung một điểm cầu tại địa phương, không phải đi xa, tiết kiệm thời gian, kinh phí đi lại, cập nhật nhanh thông tin, áp dụng ngay những điều vừa học, truyền đạt đầy đủ nội dung được bồi dưỡng đến thành viên nhà trường để thực hiện thống nhất.

- + Tự học, tự bồi dưỡng: Việc tự học, tự bồi dưỡng để nâng cao trình độ, kiến thức, kỹ năng, thái độ ngay trong công việc là hình thức tốt nhất để tạo ra động lực mạnh mẽ cho quá trình phát triển năng lực; giúp cho mọi hiệu trưởng có thể chủ động học tập suốt đời. Phòng GD&ĐT thành lập các câu lạc bộ hiệu trưởng trường TH, tổ chức tham quan thực tế, giao lưu học tập kinh nghiệm quản lý các trường tiên tiến trong và ngoài tỉnh; tổ chức hội thảo chuyên đề về công tác quản lý; tổ chức hội nghị giao ban tập trung

hàng tháng với hiệu trưởng các trường trong toàn huyện, tỉnh, thành phố để hiệu trưởng có điều kiện nghiên cứu, trao đổi, học tập giữa các trường với nhau. Khi tổ chức các hoạt động này tùy vào nội dung yêu cầu CBQL phải tham gia và có các bài thu hoạch cụ thể.

Bước 4: Kiểm tra, đánh giá: Hằng năm phải tiến hành kiểm tra, đánh giá kết quả bồi dưỡng nhất là vấn đề tự bồi dưỡng, bồi dưỡng thường xuyên đối với đội ngũ hiệu trưởng; so sánh đối chiếu, rút kinh nghiệm để có điều chỉnh đảm bảo việc bồi dưỡng có hiệu quả thiết thực, tránh gây lãng phí cho Nhà nước. Qua kiểm tra, đánh giá cần quan tâm đến những kết quả tích cực, những sáng kiến do tự học, tự bồi dưỡng của hiệu trưởng trong quá trình công tác tích lũy được để phổ biến, nhân rộng và có chế độ tuyên dương khen thưởng kịp thời.

#### 2.2.4. Xây dựng cơ chế chính sách phù hợp, tạo động lực thúc đẩy bồi dưỡng hiệu trưởng trường tiểu học

- Trên cơ sở chuẩn hiệu trưởng trường TH, xác định khung năng lực hiệu trưởng trường TH đáp ứng yêu cầu đổi mới GDPT. Từ đó, công khai các quy chế, quy định về tiêu chuẩn tuyển dụng, bổ nhiệm, sử dụng, đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng hiệu trưởng theo tiếp cận năng lực;

- Có kế hoạch bồi dưỡng hiệu trưởng theo khung năng lực để đáp ứng yêu cầu đổi mới GDTH; xây dựng quy chế đơn vị, trong đó có quy định tham gia đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ là một trong những tiêu chí để xét bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, luân chuyển, nâng bậc lương đối với hiệu trưởng;

- Xây dựng cơ chế chính sách đãi ngộ thỏa đáng cho đội ngũ hiệu trưởng trường TH có trình độ đào tạo cao và có năng lực thực hiện nhiệm vụ. Khi được cử đi đào tạo, bồi dưỡng phải được hỗ trợ kinh phí kịp thời; có chế độ khen thưởng đúng mức đối với các cá nhân và các đơn vị để động viên kích thích họ phấn đấu thực hiện thật tốt việc học tập, bồi dưỡng;

- Tạo cơ chế cho sự gắn kết chặt chẽ giữa các trường TH trong mạng lưới, trong Hiệp hội các trường TH, thực hiện bồi dưỡng, trao đổi kinh nghiệm qua liên kết mạng lưới các trường TH, hoặc cụm trường/nhóm trường TH.

### 3. Kết luận

Đổi mới hoạt động bồi dưỡng hiệu trưởng trường TH theo khung NL là một yêu cầu cấp thiết trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay. Để hoạt động này được thực hiện một cách đầy đủ, có hiệu quả, cần xác định rõ khung NL hiệu trưởng trường TH và thực hiện đồng bộ các biện pháp đổi mới hoạt động bồi dưỡng hiệu trưởng trường TH theo khung năng lực.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

A.G.Côvaliốp (1971). *Tâm lý học cá nhân*. Hà Nội: NXB Giáo dục.

Ban Chấp hành Trung ương (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế*.



- Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018). *Thông tư 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018 ban hành quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông*.
- Trần Kiểm, Nguyễn Xuân Thúc (2012). *Giáo trình đại cương khoa học quản lý và quản lý giáo dục*. Hà Nội: NXB Đại học Sư phạm.
- Trần Kiểm (2011). *Những vấn đề cơ bản của khoa học quản lý giáo dục*. Hà Nội: NXB Đại học Sư phạm.
- Trần Kiểm (2014). *Những vấn đề cơ bản của khoa học quản lý giáo dục*. Hà Nội: NXB Đại học Sư phạm.
- Huỳnh Thành Ngươn (2016). Xây dựng tiêu chí phẩm chất, năng lực của CBQL trường phổ thông trong giai đoạn mới. *Tạp chí Giáo dục*, số 113.
- Nguyễn Văn Quang (2017). Đề xuất các tiêu chí biểu thị cho phẩm chất, năng lực hiệu trưởng trường tiểu học trong giai đoạn hiện nay. *Tạp chí Giáo dục*, số 400, tr. 1-4, kỳ 2 tháng 2/2017.
- Hội đồng quốc gia (2003). *Từ điển Bách khoa Việt Nam*. NXB Từ điển Bách khoa Việt Nam.
- Nguyễn Anh Thuận (2012). Chất lượng quản lý dạy - học của người hiệu trưởng trường phổ thông. *Tạp chí Khoa học Giáo dục*, số 76, tháng 1.
- Phạm Minh Hạc, Nguyễn Kế Hào, Nguyễn Quang Uẩn (1995). *Tâm lý học sư phạm, giáo trình dùng trong các trường sư phạm*. Hà Nội: NXB Giáo dục.
- Richard E. Boyatzis (2008). Development of competencies managers and leaders in the 21<sup>st</sup> century. *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 1, 2008 pp. 5-12.

## SUMMARY

### RENOVATION OF PRIMARY SCHOOL PRINCIPAL TRAINING ACTIVITIES BASED ON THE COMPETENCY FRAMEWORK

Renovating primary school principal training activities based on the competency framework is an urgent requirement in the current context of educational reform. By defining the concept of competency and primary school principal competency framework, the article presents the concept of primary school principal training and proposes measures to renovate training activities of primary school principals upon the competency framework, which aims to improve the effectiveness of primary school management in the current period.

**Keywords:** Training; principal; primary school; competency.