



# XÁC ĐỊNH KHUNG NĂNG LỰC CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG THEO YÊU CẦU ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

**TRẦN HỮU HOAN** - Email: hoan63@hotmail.com  
**NGUYỄN THỊ TUYẾT HẠNH** - Email: hanhbang@gmail.com  
 Học viện Quản lý Giáo dục

**Tóm tắt:** *Bồi dưỡng phát triển nhân lực theo năng lực thực hiện là xu hướng khoa học. Hiệu trưởng trường trung học phổ thông là lực lượng đồng đạo cần được bồi dưỡng phát triển năng lực để thực thi tốt các nhiệm vụ điều hành nhà trường trong bối cảnh đổi mới. Hiệu trưởng trường trung học phổ thông là người đứng đầu nhà trường có vai trò quan trọng nhất trong quá trình thiết lập những định hướng, tổ chức các hoạt động dạy học, giáo dục học sinh, quản lý và thúc đẩy các hoạt động khác tạo sự thành công cho trường học. Bài viết đề cập khung năng lực của hiệu trưởng trường trung học phổ thông được xác định trên cơ sở lý luận và thực tiễn gắn với nhiệm vụ, vai trò, chức năng của hiệu trưởng trường trung học phổ thông hiện nay. Khung năng lực này sẽ là cơ sở để hoàn thiện chuẩn hiệu trưởng, phát triển chương trình bồi dưỡng, lựa chọn bổ nhiệm và đánh giá hiệu trưởng đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.*

**Từ khóa:** *Hiệu trưởng; trung học phổ thông; đổi mới giáo dục; khung năng lực.*

*(Nhận bài ngày 19/12/2016; Nhận kết quả phản biện và chỉnh sửa ngày 02/01/2017; Duyệt đăng ngày 25/01/2017).*

## 1. Đặt vấn đề

Hiệu trưởng trường trung học phổ thông (THPT) là người đứng đầu nhà trường có vai trò quan trọng nhất trong quá trình thiết lập những định hướng, tổ chức các hoạt động (HĐ) dạy học, giáo dục (GD) học sinh (HS), quản lý (QL) và thúc đẩy các HĐ khác tạo sự thành công cho trường học. QL trường học nói chung, trường THPT nói riêng trong giai đoạn hiện nay là việc tổ chức điều hành các HĐ GD đào tạo (ĐT) nhằm ĐT những con người đáp ứng được các đòi hỏi của thị trường lao động và nghề nghiệp cũng như cuộc sống, có khả năng hòa nhập và cạnh tranh quốc tế. Yêu cầu phát triển nhà trường trong thời kì mới đòi hỏi ở hiệu trưởng những yêu cầu về hiểu biết, phẩm chất và năng lực (NL) hành động trên các lĩnh vực: Tạo lập tương lai; lãnh đạo, QL HĐ học và dạy; tự nâng cao NL bản thân và liên kết với những người khác; đảm bảo tính chịu trách nhiệm về các công việc được giao và tăng cường phát triển cộng đồng thông qua các mối quan hệ gắn kết. Xác định khung NL của hiệu trưởng theo yêu cầu đổi mới GD sẽ là cơ sở để hoàn thiện Chuẩn hiệu trưởng, xây dựng các chương trình bồi dưỡng và định hướng để hiệu trưởng tự bồi dưỡng nhằm phát triển NL thực thi nhiệm vụ. Bài viết giới thiệu khung NL của hiệu trưởng trường THPT Việt Nam.

## 2. Xác định khung năng lực của hiệu trưởng trường trung học phổ thông theo yêu cầu đổi mới giáo dục

### 2.1. Yêu cầu phát triển năng lực của hiệu trưởng trường trung học phổ thông hiện nay

#### 2.1.1. Cơ sở lý luận

Theo các nhà tâm lý học, NL là sự tổng hợp những phẩm chất tâm sinh lý và trình độ chuyên môn tạo cho

con người khả năng hoàn thành một loại HĐ nào đó với chất lượng cao. Theo Weinert (OECD, 2001b, tr.45), NL được hiểu như một hệ thống khả năng, sự thành thạo hay kĩ năng (KN) chuyên biệt cần thiết hay đủ để đạt tới một mục đích nhất định. Weinert chỉ rõ NL là những khả năng và kĩ xảo học được hoặc sẵn có của cá thể nhằm giải quyết các tình huống xác định cũng như sự sẵn sàng về động cơ, xã hội và khả năng vận dụng các cách giải quyết vấn đề một cách có trách nhiệm và hiệu quả trong những tình huống linh hoạt [1].

Theo Nguyễn Lộc, (2009), trong *ĐT dựa trên NL*, khái niệm "NL" bao gồm các thành tố kiến thức, KN, thái độ. Có thể khái quát:

- NL là khả năng thực hiện các HĐ dựa trên sự huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn kiến thức, KN khác nhau để giải quyết vấn đề hay có cách hành xử phù hợp trong bối cảnh thực.

- NL là một thuộc tính tâm lý phức hợp, là hội tụ của nhiều yếu tố như tri thức, KN, kĩ xảo, kinh nghiệm, sự sẵn sàng hành động và trách nhiệm đạo đức.

- NL phát triển trên cơ sở năng khiếu, tư chất song không phải là bẩm sinh mà được hình thành và thể hiện trong HĐ tích cực của con người; là kết quả phát triển của con người trong đời sống xã hội thông qua GD và rèn luyện, HĐ tích cực của cá nhân.

- NL không mang tính chung chung. Khi nói đến NL, người ta gắn NL thuộc về một HĐ cụ thể nào đó như NL toán học của HĐ học tập hay nghiên cứu toán học, NL HĐ chính trị của HĐ chính trị, NL giảng dạy của HĐ giảng dạy, NL lãnh đạo, QL...

- NL nghề nghiệp được cấu thành bởi 3 thành tố: Tri thức chuyên môn, KN hành nghề và thái độ đối với nghề.

Mỗi nghề nghiệp khác nhau có những yêu cầu cụ thể về tri thức, KN và thái độ khác nhau.

NL nói chung và NL nghề nghiệp nói riêng không có sẵn mà được hình thành, phát triển qua HĐ học tập và lao động trong HĐ nghề nghiệp. Các HĐ bồi dưỡng phải căn cứ vào yêu cầu NL nghề nghiệp để xác định nội dung bồi dưỡng và thực hiện theo phương pháp tích cực, hướng dẫn, hỗ trợ để người học nghiên cứu, khám phá, tìm cách vận dụng sáng tạo kiến thức vào giải quyết vấn đề. Người học sau khi tham gia HĐ bồi dưỡng mới có được NL tác nghiệp đáp ứng yêu cầu thực tiễn... Do vậy, cần xác định NL cần có, các tiêu chuẩn NL đối với hiệu trưởng để giúp họ có thể thực hiện tốt các chức năng, nhiệm vụ theo yêu cầu. Từ đó, tổ chức HĐ ĐT, bồi dưỡng để hình thành, phát triển ở hiệu trưởng những NL thực hiện phù hợp với yêu cầu thực tế QL, lãnh đạo nhà trường hiệu quả.

**2.1.2. Cơ sở thực tiễn**

Đổi mới GD đang diễn ra trên quy mô toàn cầu với những thay đổi sâu sắc trong GD, từ quan niệm về chất lượng GD, xây dựng nhân cách người học đến cách tổ chức quá trình và hệ thống GD. Thể hiện ở các khía cạnh:

- Nhà trường từ khép kín chuyển sang mở cửa, đối thoại với xã hội, gắn bó chặt chẽ với nghiên cứu khoa học - công nghệ và ứng dụng.
- Việc dạy học chuyển từ tập trung vào nội dung sang phát triển toàn diện NL, phẩm chất của người học.
- Nhà giáo chuyển sang là người tổ chức các HĐ học tập, lôi cuốn người học tham gia tích cực. Qua đó, từng bước phát triển ở người học NL tư duy, NL hành động, hướng dẫn người học phương pháp học để họ 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 GD từ chỗ được xem là phúc lợi xã hội chuyển sang đầu tư cho phát triển. Tăng cường đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học theo hướng hiện đại.
- Điều chỉnh cơ cấu và quy mô, nâng cao trình độ ĐT đáp ứng các nhu cầu đa dạng của thực tiễn, tăng hiệu quả GD, nhạy bén và thích ứng nhanh với những biến động của nhu cầu nhân lực.
- Đẩy mạnh hợp tác quốc tế, thu hút viện trợ, đầu tư tiền vốn và thiết bị cho GD. Coi trọng việc trao đổi, học tập kinh nghiệm phát triển GD của các nước tiên tiến, trước hết là các nước trong khu vực.
- Thực hiện QL GD theo hướng phân cấp mạnh mẽ,

*Bảng 1: Khung NL của hiệu trưởng trường THPT Việt Nam*

tăng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho cơ sở; Áp dụng các mô hình QL mới trong các nhà trường và cơ sở GD, tăng cường hợp tác công - tư, xã hội hóa GD, đa dạng hóa các loại hình GD.

Đối với GD THPT: (1) Đổi mới mục tiêu GD THPT, hướng tới phát triển toàn diện về đạo đức, trí tuệ, thể chất, thẩm mỹ và các KN cơ bản của HS nhằm hình thành nhân cách người Việt Nam, xây dựng tư cách và trách nhiệm công dân, chuẩn bị cho HS tiếp tục học lên hoặc đi vào cuộc sống lao động, tham gia xây dựng và bảo vệ tổ quốc... (2) Đổi mới nội dung GD; 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 HS ở giai đoạn sau trung học. (3) Tích cực triển khai đổi mới phương pháp GD THPT theo xu hướng tác động vào thái độ học; tăng cường khả năng làm việc độc lập, chủ động và khả năng tự học của HS thông qua tổ chức các HĐ trải nghiệm sáng tạo. 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 (PPDH) nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả dạy học. (4) Đổi mới phương thức kiểm tra đánh giá kết quả học tập rèn luyện của HS theo hướng đánh giá NL, phẩm chất, thực hiện đồng bộ với đổi mới PPDH; Lấy đổi mới phương thức kiểm tra đánh giá làm đòn bẩy, tạo động lực cho đổi mới cách dạy, cách học ở nhà trường. (5) Đổi mới quản trị nhà trường. (6) 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 HĐ dạy học GD theo chương trình mới nhằm phát triển NL, phẩm chất HS...

Yêu cầu đổi mới GD đòi hỏi lấy nhà trường làm cơ sở. Theo đó, vai trò của hiệu trưởng trường học ngày nay phải là “nhiều nhà trong một” [2]. Hiệu trưởng trường THPT có vai trò quan trọng trong quá trình lãnh đạo chuyển đổi trường học, hoạch định chiến lược, lãnh đạo QL sự thay đổi, huy động nguồn lực phát triển nhà trường, xây dựng văn hóa trường học và GD toàn diện HS. Hiệu trưởng trường THPT phải đảm nhiệm nhiều chức năng với nội dung có những thay đổi đòi hỏi những NL mới.

**2.2. Khung năng lực của hiệu trưởng trường trung học phổ thông**

Các NL cụ thể của hiệu trưởng trường THPT với các tiêu chuẩn đánh giá sẽ được xác định ở Bảng 1.

	Tiêu chí	Chi báo
<b>(1) Phẩm chất đạo đức nghề nghiệp</b>		
1	Đảm bảo đạo đức nghề nghiệp của giáo viên (GV) THPT	- Có ý thức trau dồi đạo đức, nêu cao tinh thần trách nhiệm, giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín của nhà giáo; gương mẫu trước HS. - Thương yêu, đối xử công bằng và tôn trọng nhân cách của HS; bảo vệ các quyền và lợi ích chính đáng của HS; đoàn kết, giúp đỡ đồng nghiệp. - Đảm bảo các tiêu chuẩn đạo đức khác của GV quy định tại Luật GD và Luật Viên chức.



2	Tuân thủ các quy định về trách nhiệm của hiệu trưởng, tạo lập và duy trì uy tín	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Được các thành viên nhà trường và những người liên quan làm theo; được cấp trên và đồng cấp thừa nhận.</li> <li>- Được đồng nghiệp, HS, phụ huynh, cộng đồng tin tưởng, kính trọng.</li> </ul>
<b>(2) Đạt chuẩn nghề nghiệp GV Trung học và tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp GV THPT theo quy định</b>		
3	Tối thiểu phải đạt chuẩn về trình độ ĐT, bồi dưỡng của GV THPT hạng 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có bằng tốt nghiệp đại học sư phạm trở lên hoặc có bằng tốt nghiệp đại học các chuyên ngành phù hợp với bộ môn giảng dạy trở lên và có chứng chỉ bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm đối với GV THPT.</li> <li>- Có trình độ ngoại ngữ bậc 2 theo quy định khung NL ngoại ngữ 6 bậc dùng cho Việt Nam hoặc có chứng chỉ tiếng dân tộc đối với những vị trí việc làm yêu cầu sử dụng tiếng dân tộc.</li> <li>- Đối với GV dạy ngoại ngữ, trình độ ngoại ngữ thứ hai phải đạt bậc 2.</li> <li>- Có trình độ tin học đạt chuẩn KN sử dụng công nghệ thông tin cơ bản theo quy định tại Thông tư số 03/2014/TT-BTTTT.</li> </ul>
4	Tối thiểu đạt chuẩn về NL chuyên môn nghiệp vụ của GV THPT hạng 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trình bày được chủ trương, đường lối, chính sách, pháp luật của Đảng, Nhà nước, quy định và yêu cầu của ngành, địa phương về GD THPT.</li> <li>- Thực hiện được kế hoạch, chương trình GD THPT.</li> <li>- Biết vận dụng những kiến thức về GD học và tâm sinh lí lứa tuổi vào thực tiễn GD HS THPT.</li> <li>- Biết vận dụng những kiến thức về kinh tế, văn hóa, xã hội trong tư vấn hướng nghiệp, phân luồng HS THPT.</li> <li>- Biết cách phối hợp với đồng nghiệp, phụ huynh và cộng đồng để nâng cao hiệu quả GD HS THPT.</li> <li>- Có khả năng vận dụng hoặc viết sáng kiến kinh nghiệm, nghiên cứu khoa học sư phạm ứng dụng.</li> <li>- Có khả năng hướng dẫn HS THPT nghiên cứu khoa học kĩ thuật.</li> </ul>
5	Duy trì và phát triển NL nghề nghiệp	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tham gia đầy đủ các lớp bồi dưỡng nâng cao NL theo yêu cầu của ngành.</li> <li>- Thường xuyên tự học, cập nhật, làm giàu thêm kinh nghiệm, KN nghiệp vụ của bản thân.</li> <li>- Tổng kết kinh nghiệm có giá trị của bản thân và của người khác, chuyển giao được cho đồng cấp.</li> </ul>
<b>(3) Có khả năng hoạch định chiến lược phát triển nhà trường bền vững</b>		
6	Xác định tầm nhìn, sứ mạng và hệ giá trị cốt lõi của nhà trường	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ban hành văn bản về tầm nhìn, sứ mạng và hệ giá trị, niềm tin của nhà trường.</li> <li>- Sử dụng các biểu tượng, nghi thức, khẩu hiệu truyền thống của nhà trường để xây dựng tầm nhìn.</li> <li>- Huy động các tổ chức, cá nhân và các cơ quan liên quan cùng xây dựng tầm nhìn.</li> <li>- Sáng tạo và chia sẻ tầm nhìn với các bên liên quan.</li> </ul>
7	Xây dựng Chiến lược phát triển nhà trường để hoàn thành mục tiêu và sứ mệnh	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phân tích tổng hợp bối cảnh nhà trường và dự báo được sự phát triển của nhà trường để định hướng cho hoạch định chiến lược.</li> <li>- Đánh giá đúng thực trạng và khả năng phát triển của nhà trường để đạt được mục tiêu nêu trong tầm nhìn.</li> <li>- Xác định được những trở ngại/thách thức ngăn cản việc đạt được tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu và xây dựng phương án loại bỏ/ khắc phục các trở ngại/thách thức đó.</li> <li>- Xây dựng kế hoạch chiến lược và quy hoạch nhà trường phù hợp với tầm nhìn.</li> <li>- Huy động được các thành viên của nhà trường và các tổ chức, cá nhân, nhóm cá nhân có liên quan cùng xây dựng kế hoạch.</li> </ul>
<b>(4) NL thu hút và tập hợp lực lượng</b>		
8	Định hướng các HĐ của nhà trường vì sự tiến bộ của HS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Khả năng nắm bắt thông tin về mối quan hệ HS - GV và ngược lại.</li> <li>- Thường xuyên thu thập thông tin về nhu cầu của các nhóm HS; xác định nhóm HS và nhóm nhu cầu cần ưu tiên.</li> <li>- Tuyên truyền định hướng HS là trung tâm của mọi HĐ trong nhà trường tới phụ huynh và các bên quan tâm.</li> </ul>
9	Định hướng, dẫn dắt, tạo động lực làm việc cho mọi thành viên trong thực hiện GD toàn diện HS hướng tới chất lượng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Khuyến khích GV và những người khác làm lãnh đạo.</li> <li>- Phát hiện khả năng lãnh đạo của GV và tạo cho họ những cơ hội để trau dồi và phát triển các NL này.</li> <li>- Hướng dẫn người khác và xây dựng đội ngũ cán bộ cốt cán cùng thực hiện việc hướng dẫn.</li> <li>- Lắng nghe, quan sát và tiếp xúc có hiệu quả với cán bộ, GV và HS.</li> </ul>

10	Định hình và phát triển văn hóa nhà trường	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xây dựng môi trường cộng tác trong nhà trường.</li> <li>- Xây dựng các quy trình cộng tác trong trường học và tổ chức thực hiện các quy trình này trong nhà trường.</li> <li>- Thiết lập và duy trì bầu không khí làm việc tích cực trong nhà trường.</li> <li>- Tuyên truyền những mong đợi cao về kết quả thực hiện của HS và GV.</li> <li>- Xây dựng các hình thức khen thưởng thích đáng cho việc hoàn thành nhiệm vụ và cho những nỗ lực cải tiến/đổi mới các HĐ dạy học, GD và môi trường làm việc của nhà trường.</li> <li>- Lãnh đạo và khuyến khích cán bộ, GV, HS cùng xây dựng, thực hiện các quy chế, quy định của nhà trường và làm rõ nghĩa vụ, trách nhiệm của mỗi người.</li> <li>- Hòa giải và giải quyết xung đột, xây dựng môi trường thân thiện, tích cực.</li> </ul>
11	Đảm bảo môi trường học tập an ninh, an toàn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có khả năng xác định các lĩnh vực, trang thiết bị không an toàn và giải pháp khắc phục.</li> <li>- Xây dựng và thực hiện kế hoạch duy trì một nhà trường không có bạo lực, vũ khí, rượu, thuốc lá, ma túy và văn hoá phẩm đồi trụy.</li> <li>- Đảm bảo một môi trường an ninh, an toàn, xanh - sạch - đẹp trong trường học.</li> </ul>
<b>(5) NL đổi mới và sáng tạo</b>		
12	Xây dựng và duy trì môi trường GD theo định hướng phát triển toàn diện NL và phẩm chất người học	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có khả năng tổ chức nhà trường theo các quy trình mới phù hợp với yêu cầu đổi mới GD.</li> <li>- Tìm kiếm cơ hội hay lĩnh vực cần (hoặc có thể) đổi mới để tạo lập môi trường GD HS tích cực.</li> <li>- Thể chế hóa đổi mới (xây dựng các quy chế, quy định thực hiện đổi mới chương trình, PPDH, kiểm tra đánh giá...).</li> <li>- Khuyến khích mọi thành viên cùng tư duy; ủng hộ ý tưởng và những nỗ lực sáng tạo của người khác trong thực hiện GD phát triển toàn diện NL, phẩm chất HS.</li> <li>- Có khả năng điều chỉnh lại thất bại một cách tích cực, giúp mọi người rút ra những bài học kinh nghiệm từ thất bại.</li> </ul>
13	Chỉ đạo chuyên môn đúng quy định, phù hợp yêu cầu đổi mới GD cấp học	<ul style="list-style-type: none"> <li>- So sánh, nhận biết sự phù hợp hoặc thiếu phù hợp giữa chương trình học tập hiện hành với mục tiêu, sứ mệnh và tầm nhìn của nhà trường.</li> <li>- Cung cấp thông tin thời sự về những đổi mới trong phương pháp và nội dung chương trình giảng dạy.</li> <li>- Phát triển chương trình nhà trường và khởi xướng thực hiện những chương trình này.</li> <li>- Chỉ đạo GV xây dựng kế hoạch giảng dạy, đảm bảo đúng và đủ theo chương trình giảng dạy.</li> <li>- Hướng dẫn GV đổi mới PPDH, kiểm tra đánh giá HS theo hướng trải nghiệm, sáng tạo, giúp HS phát triển NL và phẩm chất.</li> </ul>
<b>(6) NL lập kế hoạch tác nghiệp và các chương trình hành động</b>		
14	Xây dựng triển khai kế hoạch GD và các kế hoạch HĐ khác phù hợp	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xây dựng kế hoạch GD hằng năm tuân theo quy định hiện hành, phù hợp với nhiệm vụ năm học của các cấp QL.</li> <li>- Xây dựng kế hoạch giảng dạy, đảm bảo đúng và đủ theo chương trình giảng dạy.</li> <li>- Xây dựng các kế hoạch HĐ thực hiện các nhiệm vụ khác của trường đúng quy định, phù hợp với điều kiện thực tế.</li> <li>- Duy trì HĐ của nhà trường theo đúng tiến độ kế hoạch.</li> <li>- Xác định và tháo gỡ kịp thời các khó khăn, rào cản ảnh hưởng tới HĐ hàng ngày của trường.</li> <li>- Triển khai các HĐ GD phối hợp được các loại kế hoạch của nhà trường phù hợp với điều kiện, đặc thù của nhà trường, địa phương.</li> </ul>
<b>(7) NL QL các nguồn lực</b>		
15	Tuyển dụng, lựa chọn và duy trì tập thể cán bộ GV có chất lượng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xây dựng bộ máy và cơ chế vận hành theo quy định; ban hành bản mô tả chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận và mô tả công việc cho từng vị trí việc làm theo tiêu chuẩn chức danh.</li> <li>- Vận dụng hiểu biết về văn hóa, đạo đức nhà giáo trong tuyển dụng.</li> <li>- Xây dựng và thực hiện kế hoạch tuyển dụng trên cơ sở để án vị trí việc làm của nhà trường.</li> <li>- Vận dụng kiến thức về luật, chính sách tuyển dụng của trung ương và địa phương để xây dựng các quy trình tuyển dụng của nhà trường.</li> <li>- Đánh giá kiến thức, KN, giá trị và cam kết của người dự tuyển.</li> <li>- Xây dựng kế hoạch duy trì đội ngũ có chất lượng.</li> </ul>
16	NL giám sát và đánh giá cán bộ viên chức của nhà trường	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiểu và thực hiện các quy trình và chính sách đánh giá cán bộ viên chức của trung ương và địa phương.</li> <li>- Hướng dẫn, giám sát để từng cá nhân, bộ phận của trường vận dụng chức trách trong thực thi nhiệm vụ theo quy định, phù hợp bối cảnh cụ thể.</li> <li>- Phân tích thông tin đánh giá và phát triển thành chương trình phát triển đội ngũ.</li> </ul>



17	Thúc đẩy và chỉ đạo việc phát triển chuyên môn của cán bộ, GV	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện các chương trình hướng dẫn/bồi dưỡng GV, viên chức khác theo chuẩn nghề nghiệp và tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp.</li> <li>- Hiểu và tuyên truyền về mối liên hệ giữa kết quả đánh giá với việc phát triển chuyên môn.</li> <li>- Tổ chức thực hiện chương trình phát triển đội ngũ và kế hoạch phát triển chuyên môn có hiệu quả.</li> <li>- Tìm kiếm và tạo lập các cơ hội phát triển chuyên môn cho GV.</li> <li>- Sử dụng các hình thức khuyến khích, động viên cán bộ GV làm việc với kết quả cao nhất.</li> <li>- Đội ngũ của nhà trường phát triển được NL theo quy hoạch phát triển đội ngũ; Hàng năm, đa số cá nhân có tiến bộ trong nghề nghiệp được ghi nhận.</li> </ul>
18	QL tài chính, cơ sở vật chất và trang thiết bị của nhà trường hiệu quả	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thuyết phục các cơ quan liên quan và các nhà đầu tư trong việc phân bổ (hoặc tài trợ) kinh phí, các nguồn lực khác để đạt được tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của nhà trường đã đặt ra.</li> <li>- QL các nguồn tài chính, tài sản theo quy định của nhà nước, quy chế chi tiêu nội bộ và các quy định do nhà trường ban hành.</li> <li>- Thiết lập các quy trình tiếp nhận, giải ngân vốn và QL sổ sách kế toán.</li> <li>- Dự báo nhu cầu tuyển sinh, dự toán trang thiết bị, cơ sở vật chất và triển khai thực hiện.</li> <li>- Xây dựng kế hoạch và kiểm soát việc duy tu bảo dưỡng cơ sở vật chất, thiết bị của nhà trường.</li> <li>- Sử dụng tiết kiệm, hiệu quả các nguồn tài chính, tài sản.</li> <li>- Ưu tiên hợp lý nguồn tài chính, tài sản cho những mục tiêu chiến lược của nhà trường.</li> <li>- Huy động, khai thác được các nguồn tài chính, tài sản hợp pháp từ gia đình HS, địa phương và cộng đồng để tăng thêm điều kiện cho phát triển nhà trường.</li> </ul>
19	QL và ứng dụng công nghệ trong QL nhà trường	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xây dựng kế hoạch ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông vào các HĐ của trường.</li> <li>- Xây dựng hệ thống thông tin phục vụ QL và cập nhật các HĐ của nhà trường.</li> <li>- Sử dụng công nghệ thông tin trong phát triển chuyên môn.</li> </ul>
20	Hiểu biết về xã hội và pháp luật	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiểu biết về hệ thống chính trị của trung ương và địa phương.</li> <li>- Hiểu Luật GD, các chính sách GD để thực hiện và vận dụng thích hợp.</li> <li>- Có khả năng xây dựng các chế độ, chính sách và quy trình thực hiện tại trường phù hợp với những quy định của pháp luật và địa phương.</li> <li>- Thường xuyên cập nhật, tuyên truyền các thông tin thay đổi về luật và các chế độ chính sách liên quan đến GD.</li> </ul>
21	QL hành chính chuyên nghiệp	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoàn thành nhiệm vụ chính xác và đúng thời hạn.</li> <li>- Thể hiện sự quan tâm đến quyền lợi của các bên liên quan khi ra các quyết định.</li> <li>- Ra quyết định kịp thời, đáp ứng các yêu cầu phục vụ một cách tích cực, nhanh chóng.</li> <li>- Cung cấp thông tin và dữ liệu kịp thời và theo quy cách phù hợp.</li> <li>- Thiết lập hệ thống tuyên truyền hiệu quả.</li> <li>- Hiểu được các thuật ngữ về luật pháp, nói đúng, viết đúng và diễn đạt trôi chảy.</li> </ul>
<b>(8) NL giám sát, kiểm tra, đánh giá các HĐ của nhà trường</b>		
22	NL giám sát điều hành HĐ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xây dựng được mạng lưới cán bộ GV tham gia giám sát các HĐ của nhà trường.</li> <li>- So sánh, nhận biết sự phù hợp hoặc thiếu phù hợp giữa chương trình học tập hiện hành với mục tiêu, sứ mệnh và tầm nhìn của nhà trường.</li> <li>- Cung cấp thông tin thời sự về những đổi mới trong phương pháp và nội dung chương trình giảng dạy.</li> <li>- Chỉ đạo thực hiện, giám sát việc sử dụng trang thiết bị, đồ dùng dạy học của HS và GV.</li> </ul>
23	NL kiểm tra đánh giá các HĐ của nhà trường	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biết thiết kế, chỉ đạo xây dựng Hệ thống các tiêu chí đánh giá tiến độ và kết quả thực hiện mục tiêu.</li> <li>- Thực hiện kiểm tra, giám sát các HĐ diễn ra trong nhà trường; việc thực hiện các quy trình và quy chế do nhà trường ban hành.</li> <li>- Tổng hợp, phân tích thông tin/dữ liệu phục vụ việc ra các quyết định điều chỉnh/thay đổi chương trình hành động của nhà trường.</li> <li>- Biết tuyên truyền kết quả học tập, rèn luyện của HS tới HS.</li> </ul>
24	NL đảm bảo chất lượng dạy học, GD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đạt được kế hoạch của nhà trường về tỉ lệ HS đạt yêu cầu phát triển NL và phẩm chất theo quy định của chương trình GD.</li> <li>- HS có đóng góp sáng tạo trong các HĐ GD của nhà trường. Hàng năm, HS của trường đều có tiến bộ về kết quả học tập và rèn luyện.</li> <li>- Được các bên liên quan đánh giá tốt về môi trường GD và sản phẩm GD của nhà trường.</li> </ul>



<b>(9) NL phát triển mối quan hệ giữa nhà trường - gia đình và xã hội</b>		
25	Làm tốt công tác xã hội hóa GD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có khả năng quan hệ công chúng.</li> <li>- Tìm kiếm, thu hút được các nhà đầu tư /nhà bảo trợ/các nhóm hỗ trợ và các bên quan tâm chăm lo cho nhà trường.</li> <li>- Xây dựng được mối quan hệ với các cơ quan, tổ chức trong cộng đồng để xây dựng nhà trường và cộng đồng.</li> <li>- Có khả năng tuyên truyền vận động thuyết phục các bên liên quan tham gia HĐ GD.</li> <li>- Huy động được phụ huynh, các tổ chức, đoàn thể tại địa phương cùng tham gia GD HS và phát triển nhà trường.</li> </ul>
26	Tổ chức và tham gia tích cực các HĐ xã hội, đóng góp với cộng đồng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lôi cuốn đồng nghiệp, HS và các bên liên quan tình nguyện và chủ động tham gia các HĐ xã hội.</li> <li>- Những đóng góp, hỗ trợ của nhà trường có ảnh hưởng tích cực đến các cơ sở GD khác và đóng góp có hiệu quả cao với cộng đồng, được địa phương ghi nhận.</li> </ul>

### 3. Kết luận

Trong xu thế đổi mới GD trong thế kỉ XXI, hiệu trưởng trường THPT phải là người coi trọng giá trị của sự tương tác giữa con người với nhau, xây dựng được mạng lưới quan hệ, giao tiếp tốt, phản hồi nhanh; Hiệu trưởng phải có khả năng xử lí thông tin tốt; biết thuyết phục hơn ra lệnh; Hiệu trưởng phải biết quyết đoán trên cơ sở thu hút nhiều người; Hiệu trưởng phải là người trung thực và liêm khiết; Hiệu trưởng phải biết tư duy sáng tạo và hành động hiệu quả. NL của hiệu trưởng trường THPT được thể hiện ở khả năng hoàn thành nhiệm vụ và quyền hạn đã được cấp trên giao phó trong một môi trường GD có nhiều thay đổi.

Khung NL của hiệu trưởng trường THPT được xác định trên đây sẽ là một trong những cơ sở để xem xét hoàn thiện Chuẩn Hiệu trưởng, lựa chọn bổ nhiệm hiệu trưởng, định hướng để hiệu trưởng tự bồi dưỡng, tổ chức bồi dưỡng cho hiệu trưởng và đánh giá hiệu trưởng định kì. Khung NL cũng cần được cập nhật, bổ sung cho phù hợp với yêu cầu phát triển hệ thống GD, phát triển đất nước.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Nguyễn Thị Tuyết Hạnh, (2012), *Nghiên cứu chức năng của hiệu trưởng trường trung học phổ thông Việt Nam thời kì đổi mới phục vụ công tác bồi dưỡng hiệu trưởng đáp ứng yêu cầu xã hội*, Luận án tiến sĩ quản lí giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [2]. Fiore D. J., (2004), *Introduction to Educational Administration Standards, Theories and Practic*, Virginia Commonwealth University, USA.
- [3]. Bộ Giáo dục và Đào tạo, (2009), *Chuẩn hiệu trưởng trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học*, ban hành theo thông tư số 29/2009/TT- BGDDT ngày 22/10/2009.
- [4]. Chính phủ, (2012), *Chiến lược Phát triển giáo dục giai đoạn 2011-2020*.
- [5]. Dự án Hỗ trợ Đổi mới quản lí giáo dục (SREM), (2007), *Bản đồ năng lực hiệu trưởng trường phổ thông*, Bộ Giáo dục và Đào tạo, Hà Nội.

## IDENTIFYING SCHOOL HEAD'S COMPETENCE FRAMEWORK TOWARDS REQUIREMENTS OF EDUCATION RENEWAL

**Tran Huu Hoan - Email: hoan63@hotmail.com**  
**Nguyen Thi Tuyet Hanh - Email: thanhbang@gmail.com**  
**National Academy of Education Management**

**Abstract:** *Fostering human development towards implementation competency is a scientific trend. High school head is a large force, need be trained to develop implementation competency to school operation in the renewal context. High school head is a leader with the most important role in process of setting orientation; organizing teaching activities, teaching students, managing and promoting other activities in order to create school success. The article refers to school head's competence framework basing on theory and practice bases associated with current school head's tasks, roles and functions. This competence framework will be a basis to complete school head standard, develop training program, select and evaluate school head to meet education reform.*

**Keywords:** *School head; High school; education renewal; competence framework.*