

XÂY DỰNG CHUẨN HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG

Trần Ngọc Giao
và Nhóm biên soạn chuẩn HT
Học viện QLGD

I. Căn cứ, mục đích, nguyên tắc xây dựng chuẩn hiệu trưởng trường trung học phổ thông (gọi tắt là chuẩn):

1. Căn cứ pháp lý và thực tiễn

Căn cứ Chỉ thị số 39/2007/CT – BGDDT ngày 31/7/2007 về nhiệm vụ trọng tâm của giáo dục mầm non, giáo dục phổ thông, giáo dục thường xuyên, giáo dục chuyên nghiệp và các trường , khoa sư phạm trong năm học 2007 – 2008, Bộ giáo dục và Đào tạo đã ban hành Kế hoạch số 9169/KH-BGDDT về việc xây dựng chuẩn, công cụ và quy trình đánh giá hiệu trưởng trường trung học phổ thông. Trong đó chỉ rõ: *“Xây dựng chuẩn Hiệu trưởng THPT là tiếp tục thực hiện chủ trương của Đảng, Chính phủ về việc chuẩn hoá, hiện đại hoá trong lĩnh vực quản lý giáo dục THPT nhằm tiếp cận nền khoa học quản lý giáo dục hiện đại, hoà nhập với giáo dục khu vực và thế giới”*.

Thực trạng của đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) nhà trường ở Việt Nam và các thách thức trong xu thế hội nhập quốc tế cho thấy, CBQL còn cần có:

- Năng lực thích ứng với cơ chế tự chủ và trách nhiệm xã hội
- Năng lực đổi mới, giám thay đổi và chấp nhận thay đổi.
- Kỹ năng cơ bản, trong đó tựu trung lại là khả năng thu thập và xử lý thông tin (Ngoại ngữ, tin học, nguyên tắc triết lý và kỹ thuật xử lý tác nghiệp...).

Những phẩm chất và năng lực của đội ngũ CBQL cần được chuẩn hoá làm cơ sở cho công tác phát triển đội ngũ và quản lý đội ngũ.

2. Mục đích của việc xây dựng chuẩn hiệu trưởng:

Theo chỉ đạo của Bộ GD&ĐT, Chuẩn được xây dựng nhằm đạt 06 mục tiêu chính sau:

- Xây dựng chuẩn Hiệu trưởng THPT là tiếp tục thực hiện chủ trương của Đảng, Chính phủ về việc chuẩn hoá, hiện đại hoá trong lĩnh vực quản lý giáo dục THPT nhằm tiếp cận nền khoa học quản lý giáo dục hiện đại, hoà nhập với giáo dục khu vực và thế giới.
- Xây dựng chuẩn Hiệu trưởng THPT dùng làm căn cứ đánh giá năng lực quản lý của người hiệu trưởng.
- Xây dựng chuẩn Hiệu trưởng THPT để làm một cơ sở cho việc đánh giá, phân loại, phân công, luân chuyển Hiệu trưởng các trường THPT.
- Xây dựng chuẩn Hiệu trưởng THPT để sử dụng trong việc xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.
- Xây dựng chuẩn Hiệu trưởng THPT để các trường sư phạm và các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý đối chiếu với chương trình đào tạo, bồi dưỡng, có biện pháp điều chỉnh, bổ sung nội dung chương trình, thời lượng đào tạo, bồi dưỡng cho hợp lý với từng giai đoạn phát triển của giáo dục.
- Xây dựng chuẩn Hiệu trưởng THPT làm một căn cứ để kiến nghị, đề xuất các chế độ chính sách đối với cán bộ quản lý trường THPT.

3. Nguyên tắc xây dựng chuẩn hiệu trưởng

Khi xây dựng, Chuẩn hiệu trưởng được quán triệt phải đảm bảo tối thiểu bốn nguyên tắc sau:

1. **Tính pháp lý:** Phù hợp với chủ trương đường lối của Đảng về công tác cán bộ, phù hợp với những quy định của Luật Giáo dục, các chỉ thị nghị quyết của Quốc hội, Chính phủ và Thủ tướng Chính phủ; phù hợp với các quy chế, quy định và các văn bản pháp quy hiện hành như: Điều lệ trường trung học cơ sở, trường THPT và trường phổ thông có nhiều cấp học.
2. **Tính tiên tiến:** Đảm bảo tính chuẩn hoá, hiện đại hoá phù hợp với mục tiêu của giáo dục Việt Nam trong bối cảnh hội nhập.
3. **Tính thực tiễn và khả thi:** Phù hợp với điều kiện kinh tế, văn hoá, xã hội của Việt Nam; phù hợp với yêu cầu chung, đảm bảo tính đặc thù của đối tượng, đảm bảo đánh giá thuận tiện, dễ dàng, sát với thực tế, dễ đo các mức độ và có khả năng điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện kinh tế, văn hoá, xã hội của đất nước, phải thống nhất với các nội dung khác của đánh giá chất lượng trường học.

4. **Tính phát triển:** Chuẩn phải có tác dụng động viên, khuyến khích được Hiệu trưởng không ngừng phấn đấu vươn lên trong công tác; Thông qua đánh giá, kích thích tính trách nhiệm và tăng cường sức mạnh phát triển nhà trường, khi áp dụng đánh giá phải động viên khuyến khích hiệu trưởng vươn lên trong công tác.

II. Một số hướng tiếp cận khi xây dựng Chuẩn:

Coi cái gì là trọng tâm đối với công việc của Hiệu trưởng sẽ chi phối nhiều đến các nội dung của chuẩn.

Nhiều bang của Hoa Kỳ nhấn mạnh vai trò *lãnh đạo quản lý dạy học*, Úc thiên về việc cho rằng Hiệu trưởng là người tác động lên kết quả học tập của học sinh thông qua các định hướng phát triển nhà trường (nhấn mạnh khía cạnh lãnh đạo trường học hướng đến chất lượng), tuy nhiên gần đây (như chuẩn của Bang Victoria) quan tâm nhiều hơn đến *năng lực quản lý* nhà trường. Trung Quốc chú ý đến nội dung *tác nghiệp* cụ thể.

Dù tiếp cận cách nào thì cũng cần quan tâm đến các vấn đề :

- **Mục đích** của việc xây dựng chuẩn?
- Xây dựng và phát triển chuẩn dựa trên những **thành tố cơ bản** nào?
- Có thể có các mục đích bao gồm các khía cạnh theo thứ tự ưu tiên khác nhau nhưng nói chung đều phải có sự **đối chiếu, đánh giá**.

Một số NC đánh giá một chuẩn LDTH có các nguyên tắc :

- Chuẩn có thể phải chấp nhận sự thách thức về tính đa dạng và hoạt động thực tiễn của quản lý và lãnh đạo.
- Chuẩn là sự tuyên bố về hiệu quả hoạt động với sự xem xét, tham khảo kỹ càng về mặt lý thuyết và thực hành.
- Chuẩn phải phù hợp với các chính sách, quy định của xã hội và của tổ chức.
- Chuẩn phải xác định rõ hiệu quả lãnh đạo quản lý và đổi mới, chứ không chỉ có kiến thức và kỹ năng.
- Cá tính có thể không được bao hàm trong một tiêu chuẩn nào của chuẩn.
- Chuẩn có thể mô tả sự mong muốn thực hiện mà không nhất thiết phải phân hạng chính xác.

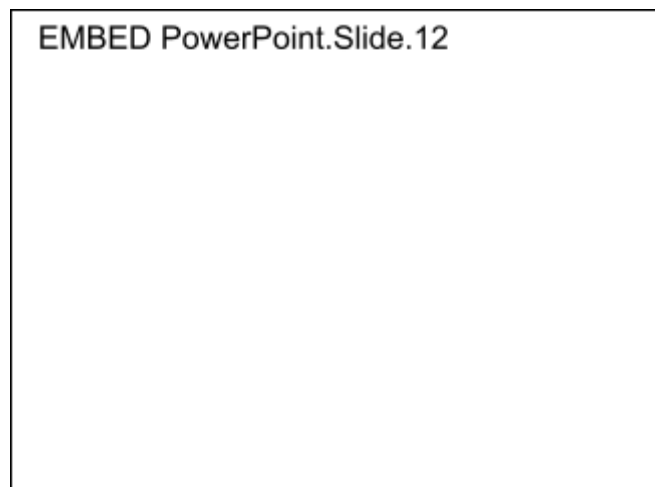
Và Chuẩn như là các yêu cầu một Hiệu trưởng phải đạt được để :

- + Nâng cao kết quả học tập của học sinh.
- + Nâng cao chất lượng của lãnh đạo quản lý giáo dục.
- + Cung cấp một khung để phát triển nghề nghiệp.
- + Cung cấp một khung để xác định các chứng chỉ hành nghề.
- + Cung cấp một khung để tự phản ánh và đánh giá.
- + Cung cấp một cơ sở để xác định tư cách của vị trí lãnh đạo trường học.

Chuẩn cũng chứa đựng các yêu cầu :

- Đạo đức và sự tận tâm
- Kiến thức và kỹ năng
- Giao tiếp và sự hợp tác
- Sáng kiến và sự thích ứng

Bốn yếu tố đó tập trung hướng vào kết quả đầu ra là chất lượng giáo dục.



2.1. Chuẩn hiệu trưởng được xác định theo những công việc và những nhiệm vụ cụ thể mà người hiệu trưởng phải thực hiện trong nhà trường⁽¹⁾

2.1.1 Chuẩn hiệu trưởng bang New Jersey

Chuẩn hiệu trưởng do hiệp hội hiệu trưởng bang New Jersey – Hoa kỳ (NAESP-The National Association of Elementary School Principals) phát triển năm 2002. Bộ chuẩn này cấu thành từ 6 chuẩn tương đối riêng biệt nhau, tương ứng với những công việc cụ thể của hiệu trưởng. Nội dung mỗi chuẩn có 2 phần: yêu cầu của chuẩn và những chiến lược để hành động theo yêu cầu đó. Ví dụ trong chuẩn 1 có:

“**yêu cầu** – Lãnh đạo nhà trường sao cho việc học tập của học sinh và người lớn luôn được đặt ở trung tâm, hướng mọi nỗ lực của nhà trường vào việc học tập của người học

Các chiến lược thực hiện

- Tạo ra và đẩy mạnh cộng đồng những người học. Hiệu trưởng cần quan tâm nhất việc xác định tầm nhìn chung cho cả cộng đồng trường học
- Thể hiện rõ sự lãnh đạo hướng vào người học
- Huy động được công sức lãnh đạo từ nhiều nguồn đa dạng. Phải xem các giáo viên như những nhà lãnh đạo bên cạnh mình, các bậc cha mẹ học sinh như những đồng sự, cùng nhau hành động vì giáo dục
- Gắn những hoạt động hàng ngày của nhà trường với những mục đích giáo dục và học tập của trường. Hiệu trưởng lúc này sử dụng như một giáo viên chủ chốt trong trường”.

2.1.2. Chuẩn trình độ quản lý trường học của Trung Quốc:

- i) Quản lý hành chính
- ii) Quản lý đức dục
- iii) Quản lý giảng dạy
- iv) Quản lý giáo dục
- v) Quản lý công chức
- vi) Quản lý tổng vụ

2.2. Chuẩn hiệu trưởng được xác định theo những yêu cầu về năng lực và đức tính cá nhân đáp ứng những đặc điểm của hoạt động và quan hệ quản lý ở trường học

2.2.1 Chuẩn hiệu trưởng bang Colorado

Đây là cách xây dựng chuẩn hiệu trưởng của Cục tiêu chuẩn nghề quản trị và hiệu trưởng bang Colorado, Hoa kì. Bộ chuẩn này gồm 6 chuẩn chung, riêng biệt nhau, chủ yếu quy định tri thức và kỹ năng mà hiệu trưởng cần phải có, dựa theo những yêu cầu khái quát . Ví dụ trong đó có:

Chuẩn 1- Hiệu trưởng xác định các mô hình hoạt động và đề ra những chuẩn cao để đảm bảo các kinh nghiệm học tập đạt chất lượng mong muốn, dẫn mọi người học đến thành công.

Trong chuẩn 1 này lại có những yêu cầu cụ thể hơn về những kỹ năng và tri thức mà hiệu trưởng phải có, chẳng hạn để đảm bảo thực hiện được chuẩn này hiệu trưởng phải có *tri thức* và *kỹ năng* trong 12 lĩnh vực sau:

Hiệu trưởng phải có các tri thức về :

1. Chương trình, công tác giảng dạy và quan hệ của chúng với sự phát triển của người học;
2. Các nhu cầu trí tuệ và xã hội/ tình cảm trong học tập của mọi người học;
3. Những con đường để đánh giá có phê phán các mô hình dạy học và giáo dục khác nhau;
4. Các chuẩn học tập trong giáo dục do Bộ giáo dục của Bang xác định;
5. Các phương pháp đánh giá việc học và thành tích học tập của người học và đánh giá chương trình giáo dục;
6. Các mô hình giám sát và đánh giá việc thực hiện;
7. Các quá trình, các chiến lược và tác động thay đổi;
8. Lãnh đạo cộng đồng nhà trường hướng theo các chuẩn có tính thách thức đối với sự thực hiện của người học và phát triển các phương pháp đánh giá đúng đắn, chính xác;
9. Sử dụng dữ liệu để phân tích thực trạng học tập hiện tại của người học và tiếp đó gây tác động và quản lý sự thay đổi cần thiết;
10. Giám định và huấn luyện những thực tiễn dạy học hiệu quả trên lớp, giám sát và phối hợp chương trình giảng dạy của trường sao cho mọi người học đều thành công;
11. Phát triển bầu không khí của trường sao cho cổ vũ mọi người học đều học tập tích cực;
12. Hiểu và thể hiện cách sử dụng các phương tiện viễn thông và công nghệ trong dạy học”.

2.2.2 Chuẩn hiệu trưởng của Newzeland

Cũng theo cách tiếp cận này có Chuẩn hiệu trưởng của Newzeland: Chuẩn có hai phần cơ bản, phần một là những *nhiệm vụ và bốn phận của hiệu trưởng*, phần hai là *những yêu cầu cá nhân* của hiệu trưởng, trong phần hai này lại chia nhỏ thành những yêu cầu theo ba lĩnh vực đó là *kỹ năng, tri thức và phẩm chất cá nhân*.

i) Nhiệm vụ và bốn phận của hiệu trưởng :

- 1i/ Quản lý các ngân quỹ của trường
- 2i/ Tham kiến Hội đồng quản trị và bảo đảm đáp ứng những quan điểm chỉ đạo của Hội đồng
- 3i/ Chỉ đạo bộ máy giảng dạy, nhân sự phục vụ hành chính
- 4i/ Giám sát việc chỉ đạo học sinh và kỉ luật của học sinh
- 5i/ Tìm kiếm nguồn tài trợ từ nhà nước và những người đỡ đầu cho trường
- 6i/ Tiếp thị các dịch vụ do trường mình cung cấp
- 7i/ Báo cáo với cha mẹ học sinh về tiến bộ của các em
- 8i/ Cung cấp những báo cáo cần thiết cho Bộ giáo dục
- 9i/ Có thể trực tiếp giảng dạy trên lớp.

ii) Những yêu cầu về cá nhân :

Kỹ năng:

- 1k/ Những kỹ năng giao tiếp và quan hệ cá nhân tốt
- 2k/ Những kỹ năng hành chính
- 3k/ Năng lực hoạch định và tổ chức
- 4k/ Năng lực ra quyết định
- 5k/ Những kỹ năng giải quyết vấn đề
- 6k/ Kỹ năng thực hiện các việc tính toán
- 7k/ Các kỹ năng về máy tính
- 8k/ các kỹ năng dạy học

iii) Tri thức về:

- 1t/ các hệ thống và các phương pháp quản lý;
- 2t/ Những quan điểm chỉ đạo của Bộ giáo dục;
- 3t/ Các phương pháp dạy học và chương trình giáo dục;
- 4t/ Các phương pháp quản lý hành vi
- 5t/ Hành vi người và sự phát triển của hành vi người
- 6t/ Những nền văn hoá khác nhau
- 7t/ Tài chính và ngân sách;
- 8t/ Công nghệ thông tin;

iv) Các phẩm chất cá nhân:

- 1p/ Là nhà lãnh đạo tốt;
- 2p/ Quyết đoán và ngay thẳng;
- 3p/ Có khả năng động viên mọi người;

- 4p/ Có khả năng làm việc tốt ngay cả khi phải chịu sức ép;
- 5p/ Đáng tin cậy và có trách nhiệm;
- 6p/ Linh hoạt và thích ứng cao”.

2.2.3 Chuẩn quốc gia Hiệu trưởng trường học Anh

Chuẩn Hiệu trưởng được xây dựng trên 3 nguyên tắc chính

- Học tập làm trung tâm;
- Tập trung vào quan hệ lãnh đạo
- Phản ánh cao nhất chuẩn *ng nghiệp vụ* quản lý trường học

Nhiệm vụ trọng tâm của Hiệu trưởng:

Nhiệm vụ chính của Hiệu trưởng là thực hiện các hoạt động lãnh đạo và quản lý trường học.

- Hiệu trưởng là người lãnh đạo các hoạt động chuyên môn trong nhà trường.
- Quản lý tài chính và cơ sở vật chất.
- Hiệu trưởng phải có trách nhiệm đánh giá hoạt động của nhà trường.
- Hiệu trưởng phải xây dựng được mối quan hệ giữa nhà trường với cộng đồng và duy trì những mối quan hệ tốt đẹp đó.

Chuẩn Hiệu trưởng trường học được xây dựng bởi 6 thành phần chính:

- Hoạch định tương lai (Xác định tầm nhìn, kế hoạch chiến lược)
- Quản lý việc dạy và học
- Tự phát triển bản thân bản thân và phối hợp công tác
- Quản lý tổ chức
- Báo cáo kết quả hoạt động của nhà trường
- Xây dựng mối quan hệ tốt với cộng đồng

Trong từng thành phần này có các yêu cầu về kiến thức, chất lượng nghiệp vụ (các kỹ năng, các năng lực quản lý) và các hành động cần thiết để đạt được các nhiệm vụ trọng tâm của Hiệu trưởng.

2.3. Chuẩn hiệu trưởng được xây dựng theo các yêu cầu và tiêu chí đánh giá về chỉ số thành tích của nhà trường.

Chuẩn hiệu trưởng do Bộ giáo dục Bắc Carolina- Hoa kì phê duyệt năm 1998 (6) được xây dựng theo cách tiếp cận này. Trong chuẩn nêu ra các lĩnh vực cần đánh giá, đó là: *Tầm nhìn; Thành tích học tập cao; Nhà trường an toàn*

và trật tự; Giáo viên, quản trị viên và nhân sự có chất lượng tốt; Vận hành có hiệu quả và hiệu lực. Trong mỗi lĩnh vực như vậy lại nêu ra các yêu cầu cụ thể. Chẳng hạn trong Lĩnh vực 4: *Giáo viên, quản trị viên và nhân sự có chất lượng tốt thì* ” Hiệu trưởng phải là nhà lãnh đạo giáo dục đầy mạnh tính văn hoá của việc cải thiện không ngừng, dựa vào việc dạy và việc học”, cụ thể hơn là hiệu trưởng phải thực hiện tốt các yêu cầu sau:

- 1) Sắp xếp kế hoạch phát triển nghề nghiệp của trường phù hợp với kế hoạch cải thiện nhà trường và những ưu tiên của Bang
- 2) Hỗ trợ việc tuyển chọn, bổ nhiệm, phát triển và lưu giữ đội ngũ giáo viên và nhân viên đa dạng có chất lượng tốt
- 3) Cung cấp điều kiện phát triển nghề nghiệp thiết yếu để hỗ trợ sự cộng tác, tăng cường năng lực, thực hiện nhiệm vụ cao của mọi giáo viên và nhân viên
- 4) Phát triển những thực tiễn dạy và học dựa vào lí luận và nghiên cứu khoa học hiện nay
- 5) Tự mình luôn nỗ lực phát triển trí tuệ và tạo thuận lợi cho những cơ hội học tập chính quy và phi chính quy cho đội ngũ và cộng đồng
- 6) Hỗ trợ chương trình hành động bổ ích để phát triển chính mình và những người khác
- 7) Duy trì môi trường của trường sao cho hỗ trợ được những sáng kiến tìm tòi mạo hiểm và những kỳ vọng cao đẹp.
- 8) Giám sát và đánh giá nhân sự đã được trường giao việc
- 9) Thể hiện tính nhất quán và đề ra những chuẩn đạo đức và nghề nghiệp cao đối với tất cả mọi người”.

Chuẩn hiệu trưởng dựa vào phân tích những vai trò và chức năng tối thiểu mà người hiệu trưởng phải thực hiện tại cương vị của mình, bảo đảm hoàn thành nhiệm vụ của người đứng đầu trường học và dẫn nhà trường đến thành công.

Hiệu trưởng có những nhiệm vụ và hoạt động cụ thể về tính chất và nội dung tùy theo cấp học (Mầm non, Tiểu học, Trung học cơ sở, Trung học phổ thông) và loại hình trường học (Trường quốc lập, Trường dân lập, Trường công, Trường tư). Vì vậy cần có hệ chuẩn định khung chất lượng chung cho nghề hiệu trưởng trong từng trường hợp khác nhau này :

Hiệu trưởng dù ở trường hợp nào cũng phải đóng những vai trò cơ bản sau:

1/ Vai trò nhà quản lý trường học với tư cách một tổ chức hành chính, sự nghiệp và dân sự, tác nghiệp hoặc chuyên môn.

2/ Vai trò người lãnh đạo thực hiện chương trình giáo dục qua con người và tổ chức người thuộc nhà trường, các hoạt động và hành vi của những người này để họ tiến hành những nhiệm vụ khác nhau: quản lý, lao động, giáo dục, giảng dạy, tài chính, dịch vụ, học tập, nghiên cứu, hợp tác .v.v..., trong đó trọng tâm là dạy học và học tập.

3/ Vai trò người phối hợp tham gia các hoạt động và lực lượng giáo dục tại cộng đồng địa phương. Điều này khác hẳn 2 vai trò trên và tất nhiên phải được thực hiện bằng những phương thức khác

4/ Vai trò nhà giáo dục và người giáo viên, ít nhất trong lĩnh vực chuyên môn nào đó, tương tự như mọi nhà giáo khác

5/ Vai trò nhà tư vấn và hướng dẫn chuyên môn cho các giáo viên, các nhà giáo dục ngoài nhà trường, là đồng nghiệp ưu tú của các nhà giáo trong trường

6/ Vai trò nhà nghiên cứu, ứng dụng, tiên khai các hoạt động khoa học - công nghệ và văn hoá quần chúng trong nhà trường

7/ Vai trò người học tích cực, thường xuyên, đi đầu và có hiệu quả trong phát triển nghề nghiệp và phát triển cá nhân

Nếu phân tích và dựa vào các chức năng của Hiệu trưởng, thì cấu trúc chuẩn cũng tương tự như trên. Chẳng hạn các chức năng sau:

1f/ Chức năng quản lý: được thực hiện qua các hoạt động: i- Điều chỉnh hành vi, hoạt động và hạnh kiểm của học sinh; ii- Quản lý ngân sách; iii- Quản lý, giám sát hoạt động và hành vi của bộ máy nhân sự; iv- Tổ chức và thực hiện các chính sách, quy chế; v- Quản lý học tập và giảng dạy

2f/ Chức năng lãnh đạo thực hiện chương trình giáo dục: được thực hiện qua các hoạt động: i- Xác định và tổ chức môi trường sư phạm; ii- Khai thác, sử dụng và điều tiết các nguồn lực chương trình; iii- Xây dựng và thực hiện chiến lược, biện pháp lãnh đạo; iv- Thực hiện chương trình giáo dục; v- Đánh giá chương trình và đội ngũ giáo viên, đánh giá thành tựu phát triển của người học

3f/ Chức năng tổ chức, hỗ trợ cộng đồng nhà trường, thực hiện qua các hoạt động sau: i- Đặt mục đích hoạt động cho toàn trường; ii- Kết nối các lực

lượng bên trong trường; iii- Tổ chức đời sống văn hoá; iv- Tổ chức công tác truyền thông; v- Phát triển những khả năng khoán việc giao lớp

4f/ Chức năng xác định tầm nhìn phát triển và quan điểm chuyên môn, được thực hiện qua các hoạt động sau: i- Phát triển quan điểm chuyên môn;

ii- Đặt ra những mục tiêu từ quan điểm riêng; iii- Truyền bá quan điểm trong tập thể; iv- Thay đổi và phát triển đội ngũ; v- Xây dựng văn hoá nhà trường, nhất là văn hoá học tập và giảng dạy

5/ Chức năng giải quyết vấn đề, được thực hiện qua các hoạt động sau: i- Giải thích vấn đề nảy sinh trong công việc; ii- Xác định mục tiêu, giá trị và giải pháp; iii- Xử lý và áp dụng các giải pháp.

Mỗi chức năng, vai trò như vậy và những hoạt động tương ứng với nó được tiến hành ở 4 cấp: i)- Cấp cơ bản, tức là tối thiểu, không thể không có; ii)- Cấp trung ương, tức là có phần nâng cao về chất lượng thực hiện; iii)- Cấp nâng cao, tức là trình độ giỏi ; iv)- Cấp chuyên gia, tức là cấp đầy đủ và ưu việt về chất lượng thực hiện.

Trên cơ sở cấu trúc này, có thể xác định các cấp thực hiện, hoặc định bậc cho chuẩn theo các hoạt động chủ yếu mà hiệu trưởng phải đảm đương để hoàn thành từng vai trò hay từng chức năng. Cách làm chuẩn như vậy khiến chuẩn vừa có chức năng quản lý chung, vừa làm công cụ phát triển nghề nghiệp, vừa làm công cụ thẩm định, tuyển chọn hiệu trưởng, đánh giá chất lượng hiệu trưởng.

2.4. Các tiếp cận theo nội dung cơ bản của quản lý chất lượng một trường học là chiến lược và tác nghiệp cùng với yêu cầu nhân cách của một hiệu trưởng.

IBSTPI (International Board of Standards for Training Performance and Inrtuction)

Tập hợp những yêu cầu đào tạo năng lực quản lý có từ 1989 là kết quả của nhiều năm nghiên cứu và thực hành thí điểm. Những kỹ năng này được phát triển thông qua sự hợp tác chặt chẽ của một nhóm nổi tiếng trong lĩnh vực HRD, và dựa trên những nghiên cứu của tất cả vấn đề đang tồn tại, các tài liệu hợp tác nội bộ, những quan sát áp dụng và các đánh giá kiểm tra. Sự ra đời của bản tổng kết là một cố gắng để xác định những kỹ năng thiết yếu nhất dành cho những người trên vị trí quản lý trường học.

Năm 1999 ,IBSTPI đã xem xét lại những tiêu chuẩn này và thấy rằng sau những sự thay đổi trong tổ chức, chức năng của đào tạo và công việc HRD qua một thập kỷ trước , các tiêu chuẩn về năng lực cần thiết cần sự đánh giá lại. IBSTPI bắt đầu công việc này (1999) và hoàn thành vào đầu năm 2001. Các tiêu chuẩn đã được sửa đổi, ngay lập tức được chấp nhận rộng rãi với gần 500 trung tâm trên toàn thế giới.

Lược đồ xác định các năng lực quản lý được tiếp cận theo các bước sau :

- *Các yêu cầu nền tảng năng lực cơ bản, như là điều kiện cần đối với người CBQL.*

Trên cơ sở nền tảng năng lực cơ bản bước đầu tiên là cần:

- *Yêu cầu về khả năng phân tích và xây dựng kế hoạch mang tính chiến lược.*

Từ khả năng phân tích tình hình, kế hoạch và tầm nhìn chiến lược, bước tiếp theo là :

- *Yêu cầu về thiết kế các phương án, dự án thực thi, đổi mới và phát triển.*

Để thực hiện được kế hoạch chiến lược và phương án hành động , đối với người cán bộ quản lý cần có các yêu cầu về:

- *Kỹ năng quản lý và tác nghiệp.*

IBSTPI chia thành 4 nhóm tiêu chuẩn

N.1 Nền tảng cơ bản của Hiệu trưởng :

1. Giao tiếp hiệu quả thông qua tất cả các hình thức nói ,viết và nhìn.
- 2.Tôn trọng và tuân theo những chuẩn mực đạo đức và pháp luật.
3. Duy trì mạng lưới các quan hệ để giúp đỡ cho chức năng đào tạo.
- 4.Cập nhật và cải thiện những kiến thức chuyên môn và nghề nghiệp,cũng như kỹ năng và thái độ.

N.2 Lên kế hoạch và phân tích.

5. Phát triển và theo dõi một kế hoạch chiến lược.
6. Sử dụng các khả năng phân tích để cải thiện tính tổ chức.
7. Kế hoạch và khuyến khích những sự thay đổi trong tổ chức.

N.3 Thiết kế và phát triển.

8. Áp dụng những nguyên tắc thiết kế trong hệ thống giảng dạy vào dự án đào tạo (*Nguyên tắc trật tự* như là sự chi phối bởi của nguyên lý tất định luận; *Nguyên tắc phân cách*; *Nguyên tắc quy giản*; *Nguyên tắc logic*)

9. Sử dụng công nghệ để nâng cao chức năng quản lý đào tạo.

10. Đánh giá những phương pháp trong giáo dục

N.4 Kỹ năng quản lý

11

. Áp dụng những kỹ năng lãnh đạo vào nhiệm vụ đào tạo.

12. Áp dụng những kỹ năng quản lý vào nhiệm vụ đào tạo.

13. Áp dụng những kỹ năng kinh doanh vào nhiệm vụ đào tạo.

14. Xây dựng các giải pháp cho kiến thức và quản lý.

Nhóm 1 như là các điều kiện cần đối với Hiệu trưởng, Nhóm 2 là *chiến lược*, Nhóm 4 là *kỹ năng tác nghiệp*

và Nhóm 3 là cầu nối từ *chiến lược* sang *tác nghiệp*.

Với Trung quốc, yêu cầu người quản lý theo cấu trúc *nhân cách quản lý* :

- Trí năng cá nhân;
- Trí năng chuyên môn;
- Trí năng quản lý

Ngoài ra còn có một số chuẩn hiệu trưởng theo những cách tiếp cận khác nhau nữa: ví dụ Bộ chuẩn áp dụng ở các trường công của thành phố New York – Hoa kì từ năm 2000, và bộ chuẩn áp dụng cho các trường công của bang Louisiana-Hoa kì, từ năm 1998. Xung quanh vấn đề phát triển và áp dụng

chuẩn hiệu trưởng, tất nhiên còn nhiều việc cần thiết khác, không chỉ có cách tiếp cận. Tuy vậy đây là lĩnh vực rất đáng quan tâm hiện nay ở Hoa kì.

III. Quá trình xây dựng Chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông ở Việt Nam

3.1. Yêu cầu đối với hiệu trưởng trường phổ thông Việt Nam

3.1.1. Nhiệm vụ của hiệu trưởng :

- i) Xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường.
- ii) Tổ chức, chỉ đạo và quản lý công tác tổ chức và nhân sự : tổ chức bộ máy; tuyển dụng, sử dụng kiểm tra đánh giá giáo viên và công chức; thực hiện chế độ chính sách đối với nhà giáo, công chức và học sinh.
- iii) Tổ chức, chỉ đạo và quản lý hoạt động dạy và học
- iv) Quản lý cơ sở vật chất và tài chính : Tài chính, tài sản , CSVN, cảnh quan môi trường.
- v) Tuyên truyền phổ biến và tổ chức thực hiện đường lối chính sách pháp luật của Đảng,nhà nước. Các chính sách và quy định của địa phương.
- vi) Xây dựng kế hoạch phát triển chuyên môn cho bản thân và cho đội ngũ NG.

3.1.2. Đặc điểm nghề nghiệp của HT:

- i) Đòi hỏi trình độ học vấn và tầm văn hóa.
- ii) Đòi hỏi năng lực và kinh nghiệm SP.
- iii) Đòi hỏi năng lực lãnh đạo và quản lý
- iv)Đòi hỏi khả năng giao tiếp tuyên truyền và thuyết phục.
- v) Đòi hỏi phẩm chất, đạo đức và sự tận tâm.

3.2. Ý tưởng tiếp cận và xây dựng

Yêu cầu năng lực cơ bản đối với hiệu trưởng đặt trong cơ chế và môi trường quản lý vận hành phát triển KT- XH hiện nay với đặc trưng là chuyển phương thức chỉ đạo quản lý tập trung sang việc giao *quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm*⁽⁶⁾ của đơn vị cơ sở. quản lý giáo dục cũng cần tuân theo đặc điểm đó . Có nghĩa là :

- Đơn vị quản lý cơ bản : Nhà trường
- Nội dung quản lý cơ bản : Chất lượng và công bằng
- Cơ chế quản lý cơ bản là : Tự chủ và trách nhiệm XH
- Nguyên tắc quản lý cơ bản là : Dân chủ và minh bạch.
- Vai trò quản lý cơ bản là: Hiệu trưởng.
- Quan hệ quản lý cơ bản là : Phối hợp.

Cũng như quản lý một doanh nghiệp, quản lý một trường phổ thông có hai thành tố quan trọng nhất đó là *chiến lược* và *tác nghiệp*.

Đối với nhà trường THPT vai trò quản lý cơ bản là Hiệu trưởng. Điều kiện để HT có một *KH chiến lược* đúng, có khả năng *tác nghiệp* hiệu quả trước hết cần có những *phẩm chất và năng lực cơ bản*, đối với nước ta, chúng tôi cho rằng *Chuẩn Hiệu trưởng* bao hàm các thành tố cơ bản :

HT = Nhà Giáo + Nhà Lãnh đạo + Nhà Quản lý.

- Nhà giáo: như là ĐK cần, bảo đảm năng lực quản lý nghề nghiệp trong giáo dục.

- Nhà lãnh đạo: Làm cho nhà trường đổi mới và phát triển.

- Nhà Quản lý : Giữ trật tự kỷ cương trong thực thi nhiệm vụ giáo dục theo mục tiêu đã được xác định

Phẩm chất , năng lực cơ bản và khả năng tác nghiệp làm cơ sở, được vận dụng thường xuyên vào việc *thiết kế tổ chức thực hiện các chương trình, các dự án, các phương án hành động để đạt được mục tiêu chiến lược và các mục tiêu cụ thể*

3.3. Phác thảo nội dung :

Cấu trúc của bộ chuẩn bao gồm : Mục đích, nguyên tắc, nội dung, bộ công cụ đánh giá và quy trình sử dụng.

Trong nội dung gồm có :

Tiêu chuẩn, trong các tiêu chuẩn có các *tiêu chí* sau các tiêu chí có các *mức* đạt được và các nguồn *minh chứng*.

3.3.1. Phác thảo nội dung :

Năng lực nhà giáo bao gồm : Phẩm chất đạo đức chính trị và năng lực chuyên môn nghiệp vụ, đây được coi là điều kiện cần, cộng thêm năng lực lãnh đạo phát triển nhà trường và năng lực quản lý thực hiện mục tiêu giáo dục theo đúng quy định pháp luật.

Từ đó, ban soạn thảo đã xá định chuẩn hiệu trưởng bao gồm các tiêu chuẩn về:

1. Phẩm chất chính trị và đạo đức nhà giáo
2. Năng lực chuyên môn nghiệp vụ.
3. Năng lực lãnh đạo.
4. Năng lực quản lý
5. Năng lực xây dựng mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình và xã hội.

Bộ GD & ĐT đã tiế hành Nghiệm thu lần 1 và cho tiế hành triển khai thí điể.

3.3.2. Triển khai và đánh giá thí điể :

Chuẩn hiệu trưởng được triển khai nghiên cứu và biên soạn từ tháng 9/2007 đến tháng 4/2008, với sự tham gia rất tích cực của các thành viên Ban soạn thảo, các nhà khoa học, các chuyên gia giáo dục, các nhà quản lý thực tiễn.

Ngày 9/4/2008 Bộ GD &ĐT đã tiế hành nghiệm thu lần 1. Theo góp ý của Hội đồng nghiệm thu, Ban soạn thảo đã chỉnh sửa và hoàn tất bộ chuẩn gồm 5 tiêu chuẩn 30 tiêu chí.

Cục NG&CBQLCSGD và Học viện QLGD đã triển khai đánh giá thí điể và xin ý kiến đóng góp rộng rãi tại hải Phòng và Bắc Giang theo các bước:

- Bước 1 : tập huấn
- Bước 2 : triển khai tại địa phương
- Bước 3 : hội thảo tổng kết, tiế thu ý kiến góp ý
- Bước 4 : chỉnh sửa sau thí điể .
- Bước 5 : Hội đồng nghiệm thu lần 2.

Sau khi nghiệm thu lần 2, Ban soạn thảo đã chuyển đề Cục NG&CBQLCSGD chuyển kết quả nghiên cứu thành văn bản pháp quy, xin ý kiến rộng rãi trên internet và hoàn thiện Hồ sơ trình Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành.

Tài liệu tham khảo

1. Trịnh Thị Hồng Hà, Một số cách tiếp cận trong việc xây dựng chuẩn Hiệu trưởng trường phổ thông, Hội thảo “ Chuẩn và chuẩn hoá trong giáo dục” Viện Chiến lược chương trình giáo dục, Tháng 1 năm 2005.
2. Nguyễn Thành Hưng, Khái niệm chuẩn và các thuật ngữ liên quan, Hội thảo “ Chuẩn và chuẩn hoá trong giáo dục” Viện Chiến lược chương trình giáo dục, Tháng 1 năm 2005.
3. NAESP, Six Standards for What Principals Should Know and Be Able To Do and Strategies for Achieving Them, New Jersey, USA (2002).
4. School Principal in New Zealand- 1998-2002, <http://www.careers.co.nz> (8/2003).
5. IBSTPI, Instructor Competencies, www.aboutlearning.com (2004).
6. Quốc hội Nước CHXHCN Việt Nam , Luật giáo dục 2005
7. Nghị định số 75/2006/NĐ-CP ngày 02 tháng 8 năm 2006 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Giáo dục;
8. Nghị định số 116/2003/NĐ-CP ngày 10 tháng 10 năm 2003 của Chính phủ về việc tuyển dụng, sử dụng vào quản lý cán bộ, cộng chức trong các đơn vị sự nghiệp của Nhà nước;
9. Nghị định số 121/2006/NĐ- CP ngày 23 tháng 10 năm 2006 của chính phủ về việc sửa đổi bổ sung một số điều của Nghị định số 116/2003
10. Chiến lược phát triển giáo dục 2001 – 2010;
11. Chỉ thị 40 – CT/TW ngày 16 tháng 5 năm 2004 của Ban bí thư Trung ương về Xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ Nhà giáo và CBQL giáo dục
12. Quyết định số 09/2005/QĐ - TTg ngày 11/1/2005 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt đề án Xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục giai đoạn 2005 – 2010
13. Quyết định 874/TTg ngày 20/11/1996 quy định công tác đào tạo bồi dưỡng cán bộ, công chức nhà nước.
14. Pháp lệnh cán bộ công chức năm 2003
15. Quyết định số 07 ngày 02 tháng 4 năm 2007 – Bộ GD và ĐT về ban hành Điều lệ trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học .
16. Quyết định của Bộ GD & ĐT về quy chế công nhận trường trung học đạt chuẩn quốc gia.
17. Quyết định số 06/2006/QĐ-BNV ngày 21/3/2006 về việc ban hành quy chế đánh giá xếp loại giáo viên mầm non và giáo viên phổ thông công lập.

