

## PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG THEO TIẾP CẬN CHUẨN HIỆU TRƯỞNG

Nguyễn Trung Thực<sup>1</sup>

**Tóm tắt.** Trong bối cảnh đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo, việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT giữ vai trò quan trọng. Trên cơ sở tổng quan vấn đề khoa học, bài báo đã tập trung nghiên cứu cơ sở lý luận phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường Trung học phổ thông, xác định khái niệm phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT theo tiếp cận chuẩn hiệu trưởng và phát triển nguồn nhân lực theo Leonard Nadle, phân tích và làm rõ nội dung quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển, đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT theo các tiêu chí quy định về phẩm chất, năng lực chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông.

**Từ khóa:** Phát triển; cán bộ quản lý; đội ngũ; trường trung học phổ thông; tiếp cận chuẩn hiệu trưởng.

### 1. Đặt vấn đề

Đổi mới giáo dục phổ thông cùng tự chủ trường học cùng với yêu cầu chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông đã khẳng định vai trò quan trọng của đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường hiện nay. Đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường với vai trò lãnh đạo, là người giám sát việc lên kế hoạch chương trình giảng dạy, giúp triển khai các hoạt động dạy học, các giải pháp quản lý, đánh giá chất lượng giáo dục, hướng dẫn thực hiện chương trình giáo dục phổ thông. Hiệu trưởng được xem như là người thuyền trưởng, dẫn dắt, lèo lái cho cả con thuyền đi đến đích đã đề ra.

Trong bối cảnh đổi mới giáo dục phổ thông, để thực hiện thành công Nghị quyết số 88/2014/QH13 của Quốc hội về Đổi mới chương trình và sách giáo khoa giáo dục phổ thông [5] và Chương trình GDPT đã được Bộ GD&ĐT ban hành tại Thông tư số 32/2018/TT- BGDĐT ngày 26/12/2018 [3] đòi hỏi cán bộ quản lý trường phổ thông nói chung, trường THPT đủ về số lượng, giỏi về phẩm chất, năng lực quản lý, phải đổi mới công tác lãnh đạo, quản lý theo hướng chủ động, linh hoạt, vận dụng sáng tạo chương trình quốc gia, chương trình giáo dục nhà trường cho phù hợp đảm bảo phát triển bền vững của nhà trường. Vậy nên, phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo tiếp cận các yêu cầu của chuẩn hiệu trưởng ở trường Trung học phổ thông chính là giải pháp đảm bảo thực hiện thành công đổi mới giáo dục ở các nhà trường.

### 2. Tổng quan nghiên cứu vấn đề phát triển đội ngũ cán bộ quản lý

Nghiên cứu về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý, có rất nhiều nghiên cứu và cách tiếp cận khác nhau: nghiên cứu về xây dựng và phát triển đội ngũ CB QLGD, Bùi Minh Hiền và cộng sự (2009) [7] đã nêu rõ 3 vấn đề chính, gồm: Cơ cấu, số lượng, chất lượng của đội ngũ. Đồng thời, nhóm tác giả đã đề ra 04 giải pháp cần thực hiện: (1) Quy hoạch cán bộ quản lý của đơn vị gắn với quy hoạch đào tạo, bồi dưỡng ngành; (2) Xây dựng tiêu chuẩn đối với CB QLGD các cấp; (3) Ban hành chính sách hỗ trợ phù hợp (cả về vật chất và tinh thần) cho CB QLGD; (4) Cơ cấu lại tổ chức bộ máy nhà trường đảm bảo thực hiện tốt công tác đào tạo CB QLGD.

---

Ngày nhận bài: 03/01/2025. Ngày chỉnh sửa: 17/02/2025. Ngày nhận đăng: 21/02/2025.

<sup>1</sup>Sở Giáo dục và Đào tạo tỉnh Thanh Hoá

Tác giả liên hệ: Nguyễn Trung Thực. Địa chỉ e-mail: [thucont.tccb@thanhhoa.edu.vn](mailto:thucont.tccb@thanhhoa.edu.vn)

Tác giả Smith, S. C., & Piele, P. K. (1991) [11] nghiên cứu phát triển đội ngũ lại nhấn mạnh đến việc tuyển chọn, bổ nhiệm cán bộ quản lý, cho rằng cần quan tâm đến kiểm tra viết và phỏng vấn để đo khả năng giao tiếp, tìm hiểu trình độ, năng lực của nhà quản lý trước khi bổ nhiệm.

Nguyễn Hồng Hải (2010) [6], trong nghiên cứu về “Giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT Việt Nam” cho rằng: việc lựa chọn, bổ nhiệm cán bộ quản lý trường THPT nên được tổ chức bằng hình thức thi tuyển ở những vùng thuận lợi, còn ở vùng khó khăn tuyển chọn qua việc trình bày đề án.

Bên cạnh đó, Nguyễn Hồng Hải (2010) [6] cũng cho rằng Hội đồng tuyển chọn nhân sự bổ nhiệm cán bộ quản lý trường THPT phải gồm những người được đào tạo và có kinh nghiệm về đánh giá, để đánh giá chiến lược phát triển nhà trường trong thời gian ứng cử.

Nghiên cứu của Nguyễn Huy Hoàng (2011) [8] cho thấy: việc chuẩn hóa CB QLGD ở Mỹ có từ năm 1990 và yêu cầu hiệu trưởng các trường phổ thông phải có chứng chỉ hành nghề; công tác kiểm tra, đánh giá hiệu trưởng dựa vào chuẩn và chứng chỉ hành nghề.

Ở Việt Nam, Bộ GD&ĐT cũng đã vận dụng để hướng dẫn cách đánh giá xếp loại hiệu trưởng dựa vào trình độ đào tạo, giấy phép hành nghề, chứng chỉ nghiệp vụ, kinh nghiệm công tác và sự thể hiện bản thân thông qua hệ thống câu hỏi hoặc dựa trên việc đánh giá vai trò của người hiệu trưởng trong trường học [1].

Fullan, M. (2002) cho rằng hiệu trưởng phải là người tạo được sự thay đổi cơ bản về văn hóa học tập của nhà trường và định hướng văn hoá trường học. Muốn trường học thay đổi cần tìm kiếm được giáo viên muốn làm việc, đồng thời phải được quyền loại bỏ GV không dành công sức và lòng tận tâm cần thiết, ông nhấn mạnh: Không được xem nhẹ chính sách này (Cawelti, G. 1999) [10].

Tổng hợp khái quát nghiên cứu phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trong nhà trường phổ thông cho thấy các khâu đào tạo, bồi dưỡng, quy hoạch, tuyển chọn, bổ nhiệm, kiểm tra đánh giá... đội ngũ cán bộ quản lý cần được tổ chức khoa học và gắn với thực tiễn hơn, cần có những tiêu chuẩn, tiêu chí nhất định. Vậy nên, phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường Trung học phổ thông theo tiếp cận chuẩn hiệu trưởng là hướng đi mới phù hợp với bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả sử dụng các phương pháp nghiên cứu lý luận: Nghiên cứu các tài liệu lý luận, các công trình nghiên cứu về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trên cơ sở đó phân tích, tổng hợp và khái quát hóa các vấn đề lý luận liên quan đến vấn đề nghiên cứu. Kết hợp sử dụng phương pháp quan sát với nghiên cứu một số tài liệu thứ cấp và sản phẩm hoạt động quản lý để phân tích.

### 4. Các kết quả nghiên cứu

#### 4.1. Khái niệm phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường Trung học phổ thông theo tiếp cận chuẩn hiệu trưởng

##### *Cán bộ quản lý trường trung học phổ thông*

Luật Công chức (2019) [4] cũng đã xác định: “cán bộ quản lý là công dân Việt Nam, được bầu cử, phê chuẩn, bổ nhiệm giữ chức vụ, chức danh theo nhiệm kỳ trong cơ quan của Đảng, Nhà nước, các tổ chức chính trị - xã hội ở Trung ương, ở tỉnh, thành phố trực thuộc, ở quận, thị xã, thành phố trực thuộc tỉnh trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước.”

Cán bộ quản lý trường trung học phổ thông Cán bộ quản lý trường THPT là chủ thể trong công tác quản lý nhà trường, là người được cấp trên ra quyết định bổ nhiệm và giữ vai trò quyết định trong việc xây dựng kế hoạch, chỉ đạo các hoạt động của nhà trường, chịu trách nhiệm trước nhà trường và cơ quan quản lý về chất lượng tổ chức các hoạt động tại trường THPT.

Cán bộ quản lý trường THPT được hiểu là người có chức danh quản lý trong trường THPT, được bổ nhiệm, công nhận và hưởng phụ cấp trách nhiệm theo quy định hiện hành của Nhà nước, bao gồm: hiệu trưởng, hiệu phó và trưởng bộ môn.

##### *Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT theo tiếp cận chuẩn hiệu trưởng*

Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông: là hệ thống phẩm chất, năng lực mà hiệu trưởng cần đạt được để lãnh đạo và quản trị nhà trường. Chuẩn hiệu trưởng bao gồm những phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, trình độ chuyên môn, năng lực của người quản lý nhà trường. Chuẩn hiệu trưởng các cơ sở GDPT đã được Bộ trưởng Bộ GD&ĐT ban hành kèm theo Thông tư 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018.

Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý chính là một phần của sự phát triển nguồn nhân lực. Bản chất của nó là tạo ra những tác động để đội ngũ cán bộ quản lý biến đổi theo chiều hướng tích cực, xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý phát triển cả về số lượng, cơ cấu, phẩm chất, năng lực và có khả năng đáp ứng yêu cầu quản lý của cơ sở giáo dục, nhằm thực hiện có hiệu quả mục đích quản lý.

Dựa theo lý thuyết phát triển nguồn nhân lực của Leonard Nadler có thể hiểu: Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT theo tiếp cận chuẩn hiệu trưởng là lấy bộ chuẩn trường được làm căn cứ để hoạt động quy hoạch nguồn nhân lực, tuyển chọn, đề bạt, bổ nhiệm, luân chuyển hoặc miễn nhiệm; bồi dưỡng, tạo môi trường, động lực làm việc nhằm làm cho đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT thay đổi theo hướng tiến bộ cả về số lượng, cơ cấu và đặc biệt là chất lượng (phẩm chất và năng lực) để đáp ứng được các nhiệm vụ quản lý nhà trường THPT.

Bộ chuẩn trường hiệu trưởng làm căn cứ để cơ sở giáo dục phổ thông tự đánh giá phẩm chất, năng lực; xây dựng và thực hiện kế hoạch rèn luyện phẩm chất, bồi dưỡng nâng cao năng lực lãnh đạo, quản trị nhà trường đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Đồng thời, nó cũng làm căn cứ để các phó hiệu trưởng thuộc diện quy hoạch chức danh hiệu trưởng; giáo viên thuộc diện quy hoạch các chức danh hiệu trưởng hoặc phó hiệu trưởng tự đánh giá, xây dựng và thực hiện kế hoạch rèn luyện, học tập phát triển phẩm chất, năng lực lãnh đạo, quản trị nhà trường.

## **4.2. Nội dung phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường Trung học phổ thông theo tiếp cận chuẩn hiệu trưởng**

### **4.2.1. Thực hiện quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý các trường THPT theo tiếp cận chuẩn hiệu trưởng**

Quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT là công việc của lãnh đạo các trường THPT và của lãnh đạo sở GD&ĐT nhằm xác định số lượng, cơ cấu, phẩm chất, năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý hiện có theo những phẩm chất, năng lực với khung năng lực được quy định chuẩn Hiệu trưởng, cán bộ quản lý dự nguồn của trường THPT, phục vụ cho công tác xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý cho các trường THPT trong từng giai đoạn.

Xác định mục tiêu phát triển đội ngũ cán bộ quản lý THPT theo từng giai đoạn; xác định được những khó khăn, thuận lợi về số lượng, cơ cấu, trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT theo quy định hiện hành.

Giám đốc Sở GD&ĐT chỉ đạo tổ chức triển khai thực hiện công tác xây dựng quy hoạch cán bộ quản lý theo những phẩm chất, năng lực với khung năng lực được quy định chuẩn Hiệu trưởng trường THPT, đảm bảo thực hiện theo các nội dung và quy trình quy định.

Thực hiện dự báo về quy mô phát triển trường THPT của tỉnh để xác định quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT trong thời gian tới, thực hiện công tác quy hoạch cán bộ quản lý trường dựa trên tiêu chuẩn Hiệu trưởng, gắn với đặc điểm đặc thù của tỉnh. Thực hiện công khai quy hoạch và dự kiến đội ngũ cán bộ thuộc diện quy hoạch cán bộ quản lý trường THPT.

Tổ chức đánh giá đội ngũ cán bộ thuộc diện quy hoạch cán bộ quản lý trường THPT ở tỉnh theo 5 tiêu chuẩn, 18 tiêu chí chuẩn Hiệu trưởng. Tổ chức để cán bộ thuộc diện quy hoạch các chức danh hiệu trưởng, hiệu phó trường THPT tự đánh giá, đồng thời cán bộ, giáo viên trường THPT tham gia đánh giá và xếp loại.

Thực hiện định kỳ rà soát, bổ sung quy hoạch hàng năm đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT theo quy định.

Đưa ra các biện pháp thực hiện quy hoạch phù hợp, trong đó bao gồm: Nhận thức, chính sách và cơ chế; Đào tạo và bồi dưỡng; Điều động và luân chuyển; Nguồn cung cấp cán bộ quản lý trường THPT; Nhân lực

và tài lực để thực hiện quy hoạch. Đồng thời, đề xuất các kiến nghị cần thiết (nếu có) nhằm đảm bảo thực hiện quy hoạch hiệu quả.

#### **4.2.2. Tổ chức thực hiện tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm, sử dụng và luân chuyển đội ngũ cán bộ quản lý theo tiếp cận chuẩn hiệu trưởng**

Lãnh đạo Sở GD-ĐT thực hiện công khai tiêu chuẩn, nguyên tắc, quy trình, thủ tục bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm cán bộ quản lý trường THPT của tỉnh, dựa trên đánh giá phẩm chất và năng lực theo 5 tiêu chuẩn và 18 tiêu chí, đảm bảo đáp ứng yêu cầu chuẩn hiệu trưởng.

Tổ chức đánh giá cán bộ quản lý đương chức theo chuẩn hiệu trưởng trước khi thực hiện bổ nhiệm lại, luân chuyển. Công khai hồ sơ, lý lịch, nguyện vọng cá nhân của ứng viên được giới thiệu bổ nhiệm. Thành lập hội đồng xét tuyển khách quan, công bằng để lựa chọn những ứng viên đủ điều kiện bổ nhiệm cán bộ quản lý trường THPT.

Xét tuyển cán bộ trong nguồn quy hoạch và lấy ý kiến phản hồi từ các tổ chức, cá nhân trước khi bổ nhiệm chính thức. Xử lý các thông tin phản hồi về công tác tuyển dụng (nếu có), tiếp thu ý kiến hoặc giải thích với các tổ chức, cá nhân để đảm bảo sự đồng thuận trước khi bổ nhiệm.

Tuyển chọn, bổ nhiệm chính xác cán bộ quản lý trường THPT có đủ phẩm chất và năng lực theo 5 tiêu chuẩn và 18 tiêu chí, đáp ứng yêu cầu chuẩn hiệu trưởng, là một giải pháp quản lý khả thi. Điều này đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển tổ chức, tạo điều kiện tiên quyết để tổ chức đạt được mục tiêu. Đồng thời, việc xác định tiêu chuẩn tuyển chọn, bổ nhiệm cán bộ quản lý cũng là yêu cầu tất yếu trong kế hoạch nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý.

#### **4.2.3. Xây dựng và thực thi kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý theo tiếp cận chuẩn hiệu trưởng**

Để nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý đóng vai trò quan trọng. Để thực hiện hiệu quả công tác này, Giám đốc Sở GD&ĐT bám sát yêu cầu về phẩm chất, năng lực của cán bộ quản lý trường THPT, đáp ứng chuẩn Hiệu trưởng theo Thông tư 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT [3], từ đó chỉ đạo tổ chức triển khai thực hiện theo trình tự sau:

Khảo sát, đánh giá năng lực đội ngũ cán bộ quản lý và cán bộ quản lý dự nguồn trong quy hoạch hoặc căn cứ kết quả đánh giá xếp loại cán bộ quản lý hàng năm để phân loại hiệu trưởng, phó hiệu trưởng và CB nguồn, làm cơ sở xác định nhu cầu, nội dung, hình thức bồi dưỡng phù hợp, đáp ứng chuẩn Hiệu trưởng.

Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng đương chức và cán bộ dự nguồn trong quy hoạch. Kế hoạch bao gồm tập huấn chuyên đề, tham quan học tập kinh nghiệm tại một số tỉnh, sáng kiến kinh nghiệm quản lý, bồi dưỡng chứng chỉ cán bộ quản lý, hội thảo, hội thi cán bộ quản lý giỏi, ... Kế hoạch bồi dưỡng phải cụ thể về nội dung theo yêu cầu 5 tiêu chuẩn, 18 tiêu chí của chuẩn Hiệu trưởng, xác định lộ trình, thời gian, địa điểm thực hiện, phương thức bồi dưỡng phù hợp với từng đối tượng và kinh phí thực hiện.

Phối hợp với các cơ sở bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục để tổ chức bồi dưỡng cán bộ quản lý và cán bộ nguồn, phù hợp với điều kiện của tỉnh. Kết hợp kết quả bồi dưỡng, tự bồi dưỡng với việc tuyển chọn, bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại. Yêu cầu đội ngũ cán bộ quản lý tự bồi dưỡng để phát triển năng lực nghề nghiệp.

Hoạt động bồi dưỡng phải được thực hiện theo lộ trình phù hợp, căn cứ trên các tiêu chuẩn, tiêu chí về phẩm chất, năng lực của cán bộ quản lý trường THPT, đảm bảo đáp ứng chuẩn Hiệu trưởng [3]. Việc xây dựng nội dung, chương trình, hình thức bồi dưỡng cần bám sát thực trạng về phẩm chất, năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT, nhằm đảm bảo hiệu quả cao nhất trong công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý.

#### **4.2.4. Thực hiện kiểm tra, đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT theo tiếp cận chuẩn hiệu trưởng**

Việc kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của đội ngũ cán bộ quản lý THPT được thực hiện dựa trên quan điểm phát triển đội ngũ cán bộ quản lý, coi trọng tính thống nhất giữa các khâu trong quá trình phát triển đội ngũ.

Trước hết, việc kiểm tra, đánh giá dựa trên các yêu cầu về tiêu chuẩn đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT, theo các tiêu chuẩn, tiêu chí được xác định tại Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT [3], cụ thể được thực hiện theo trình tự sau:

Công bố công khai các tiêu chí đánh giá theo vị trí việc làm của cán bộ quản lý trường THPT. Xây dựng kế hoạch đánh giá kết quả hoạt động của cán bộ quản lý trường THPT theo định kỳ, thường xuyên hoặc đột xuất.

Tổ chức đánh giá hoạt động của cán bộ quản lý trường THPT theo các tiêu chuẩn, tiêu chí được xác định và quy định tại Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT [3], theo quy trình sau:

Hiệu trưởng và cán bộ quản lý tự đánh giá theo chuẩn hiệu trưởng. Nhà trường tổ chức lấy ý kiến giáo viên, nhân viên, đảm bảo có minh chứng xác thực, phù hợp, khách quan để phát huy ưu điểm, khắc phục thiếu sót và xử lý sai phạm của cán bộ quản lý (nếu có). Muốn có một đội ngũ cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu đổi mới, thì khâu kiểm tra, đánh giá đóng vai trò rất quan trọng trong toàn bộ quá trình phát triển đội ngũ.

#### **4.2.5. Xây dựng môi trường làm việc tạo động lực phấn đấu, phát huy tối đa phẩm chất, năng lực của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông**

Môi trường làm việc đối với cán bộ quản lý trường THPT bao gồm các yếu tố: Cơ sở vật chất, tinh thần, chế độ chính sách, và mối quan hệ giữa các thành viên trong nhà trường như cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên, học sinh, phụ huynh. . . Một môi trường làm việc tốt là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự phát triển của tất cả những người tham gia làm việc và học tập trong trường THPT, bao gồm cả đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường. Đây là yếu tố quyết định trực tiếp đến chất lượng, hiệu quả và hoạt động giáo dục của nhà trường.

Xây dựng môi trường làm việc tốt cho cán bộ quản lý THPT Để tạo động lực phấn đấu và phát huy tối đa phẩm chất, năng lực của cán bộ quản lý trường THPT, Giám đốc Sở GD&ĐT cần quan tâm tham mưu cho cấp có thẩm quyền về các vấn đề sau:

Đầu tư cơ sở vật chất, đáp ứng yêu cầu dạy học và tổ chức hoạt động theo Chương trình Giáo dục Phổ thông 2018 và đổi mới giáo dục, đảm bảo đạt chuẩn theo quy định. Tạo môi trường giáo dục thân thiện, xanh, sạch, đẹp, góp phần nâng cao chất lượng dạy và học. Chỉ đạo các nhà trường:

Xây dựng tinh thần đoàn kết, đồng thuận trong mọi hoạt động, đảm bảo thực hiện quy chế dân chủ, bình đẳng, công khai, minh bạch.

Thực hiện công bằng trong đánh giá xếp loại, bình xét thi đua, khen thưởng, kỷ luật, bình bầu, hỗ trợ chính sách, tạo môi trường làm việc tích cực, chuyên nghiệp và gắn kết.

Đảm bảo chế độ tiền lương, phụ cấp ngoài lương, chính sách đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng; thực hiện các chính sách đãi ngộ phù hợp với cán bộ quản lý.

Kết hợp đào tạo, bồi dưỡng với sử dụng nhân sự, đảm bảo công bằng, khách quan, đúng quy định. Rà soát và điều chỉnh chính sách:

Hàng năm, tiến hành rà soát các cơ chế, chính sách hiện có của Nhà nước và địa phương đối với cán bộ quản lý.

Phối hợp với các ngành liên quan, tham mưu cấp có thẩm quyền điều chỉnh hoặc ban hành chính sách mới, đảm bảo tính thiết thực và phù hợp, đặc biệt đối với cán bộ quản lý ở vùng có điều kiện kinh tế - xã hội khó khăn (vùng núi, biên giới, hải đảo. . .).

Động viên, khuyến khích cán bộ quản lý yên tâm công tác, phấn đấu phát triển nghề nghiệp gắn với sự phát triển bền vững của nhà trường.

## 5. Kết luận

Quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển, đào tạo, bồi dưỡng và kiểm tra, đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo tiếp cận chuẩn hiệu trưởng do Bộ GD-ĐT quy định là biện pháp hữu hiệu góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT, nhằm thực hiện thành công đổi mới giáo dục THPT. Chuẩn hiệu trưởng đóng vai trò là thang đo để các cấp lãnh đạo, xã hội đánh giá về chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục trường THPT trong giai đoạn hiện nay.

Trên cơ sở kế thừa có chọn lọc các nghiên cứu trước đó về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông, bài báo xây dựng cơ sở lý luận về nội dung phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT theo tiếp cận chuẩn hiệu trưởng. Cán bộ Sở GD-ĐT, các trường THPT có thể tham khảo và ứng dụng linh hoạt, phù hợp với đặc điểm của địa phương mình, từ đó nâng cao chất lượng giáo dục nhà trường trong giai đoạn hiện nay.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bộ Giáo dục và Đào tạo (2010), Hướng dẫn đánh giá, xếp loại hiệu trưởng trường trung học phổ thông, Ban hành kèm theo Công văn số 430/BGDĐT-NGCB quản lý giáo dục ngày 26/01/2010.
- [2] Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018), Thông tư số 32/2018/TT-BGDĐT ngày 26 tháng 12 năm 2018 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo, ban hành chương trình giáo dục phổ thông
- [3] Bộ Giáo dục và Đào tạo, Thông tư 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018 đã được Bộ trưởng Bộ GD&ĐT ban hành quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông.
- [4] Quốc hội, Luật Viên chức số 26/ VBHN-VPQH ngày 16 tháng 12 năm 2019 3.
- [5] Quốc Hội, Nghị quyết số 88/2014/QH13 của Quốc hội về Đổi mới chương trình và sách giáo khoa giáo dục phổ thông
- [6] Nguyễn Hồng Hải (2010), “Giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông Việt Nam”, Tạp chí Khoa học giáo dục, số 57.
- [7] Bùi Minh Hiền, Vũ Ngọc Hải, Đặng Quốc Bảo (2009), Quản lý giáo dục, Nxb Đại học sư phạm Hà Nội.
- [8] Nguyễn Huy Hoàng (2011), Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường trung học cơ sở các tỉnh vùng tây Bắc theo hướng chuẩn hóa, Luận án tiến sĩ Quản lý giáo dục, Viện Khoa học giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
- [9] Cawelti, G (1999), Portraits of six Benchmark Schools: Diverse Approaches to Improving Student Achievement, pp64-65.
- [10] Fullan, M (2002), The Change Leader, Retrieved August 17, 2015 from EBSCO
- [11] Smith, S C, & Piele, P K (1991), School Leadership (Handbook for Excellence): ERIC.

## ABSTRACT

### Developing high school management personnel based on the principal standard approach

In the context of fundamental and comprehensive educational reform, the development of high school management personnel plays a crucial role. Based on an overview of relevant scientific issues, this paper focuses on the theoretical foundations of developing high school management personnel, defining the concept of leadership development based on the principal standard approach and human resource development according to Leonard Nadler. The study analyzes and clarifies key aspects such as planning, appointment, rotation, and evaluation of high school management personnel, based on established criteria regarding qualities and competencies outlined in the principal standards for general education institutions.

**Keywords:** *Development, management personnel, leadership team, high school, principal standard approach.*