TRƯỜNG ĐẠI HỌC SÀI GÒN
TẠP CHÍ KHOA HỌC
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SÀI GÒN
ISSN 1859-3208
e-ISSN 3093-3056
Số 103, Tập 01/2026

SAIGON UNIVERSITY
SCIENTIFIC JOURNAL
OF SAIGON UNIVERSITY
No. 103, Vol 01/2026

Email: tcdhsg@sgu.edu.vn ; Website: http://sj.sgu.edu.vn/

QUẢN LÍ ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

Managing high school principals in the context of digital transformation

Nguyễn Thị Lệ
Trường Đại học Sài Gòn

Tóm tắt

Việt Nam đang thực hiện chuyển đổi số (CĐS) trong tất cả các lĩnh vực, bao gồm giáo dục và đào tạo (GD&ĐT). Trong bối cảnh này, các cơ sở GD&ĐT nói chung, nhà trường Trung học phổ thông (THPT) nói riêng đang thực hiện quản lí nhà trường theo định hướng "trường học số". Hiệu trưởng trường THPT là người chịu trách nhiệm tổ chức, quản lý, điều hành các hoạt động và chất lượng giáo dục của nhà trường. Vì thế, Sở GD&ĐT, cơ quan có trách nhiệm quản lí về chuyên môn và có thẩm quyền bổ nhiệm hoặc công nhận hiệu trưởng trường THPT cần thực hiện quản lí đội ngũ hiệu trưởng (ĐNHT) theo hướng nâng cao năng lực quản trị số, đổi mới tư duy lãnh đạo để giúp họ dẫn dắt đơn vị hoàn thành sứ mệnh được giao. Qua khảo sát, đánh giá thực trạng, nghiên cứu nhận thấy ĐNHT các trường THPT còn hạn chế về kỹ năng số và vẫn đang quản lí nặng về hành chính. Trên cơ sở hệ thống hóa các mô hình quản lí nguồn nhân lực và nghiên cứu CĐS trong giáo dục phổ thông, tác giả xây dựng mô hình quản lí ĐNHT trường THPT trong bối cảnh CĐS với mong muốn giúp các Giám đốc Sở GD&ĐT thực hiện tốt nhiệm vụ được giao, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục Việt Nam ngang tầm với các nền giáo dục tien tiến trên thế giới.

Từ khóa: *Quản lí; hiệu trưởng; trung học phổ thông; chuyển đổi số.*

Abstract

Vietnam is undergoing digital transformation in all sectors, including education and training. In this context, educational institutions in general, and high schools in particular, are managing their schools according to the "digital school" model. The high school principal is responsible for organizing, managing, and overseeing the school's activities and educational quality. Therefore, the Education and Training Departments (ETD) having the responsibilities for professional management and with the authority to appoint or recognize high school principals, need to manage the team of principals by enhancing their digital management capabilities and fostering innovative leadership thinking to help them lead their institutions in fulfilling their assigned mission. Surveys and assessments of the current situation reveal that high school principals still lack digital skills and are heavily reliant on administrative management. Based on the systematization of human resource management models and research on digital transformation in general education, the author develops a model for managing the team of high school principals within the context of digital transformation, with the aim of helping the Directors of ETD effectively perform their assigned tasks and contribute for raising the quality of Vietnamese education to be on par with advanced education systems in the world.

Keywords: *Management; principal; high school; digital transformation.*

Tác giả liên hệ: nguyenthile.q3@gmail.com

1. Mở đầu

Tại Nghị quyết số 71-NQ/TW ngày 22/8/2025 về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo, Bộ Chính trị đã có chỉ đạo: "Đột phá phát triển giáo dục và đào tạo phải bắt đầu từ đổi mới tư duy, nhận thức và thể chế. Tạo đột phá về nguồn lực, động lực và không gian mới cho phát triển giáo dục và đào tạo, nâng cao chất lượng…" (Bộ Chính trị, 2025). Qua đó, có thể thấy, Đảng ta đã có những định hướng đúng đắn, kịp thời và luôn nhất quán quan điểm "Giáo dục và đào tạo là quốc sách hàng đầu". Hiện tại, Việt Nam đang thực hiện ba trụ cột chính trong CĐS quốc gia, đó là: Chính phủ số, kinh tế số và xã hội số. Vì thế, các nhà trường của Việt Nam cũng đang chuyển dần sang hướng "trường học số".

Với mô hình "Trường học số", mọi hoạt động của nhà trường, kể cả việc quản lý đội ngũ viên chức quản lý, giáo viên, học sinh và nhân viên đều được tiến hành số hóa; bên cạnh đó, quan hệ giữa nhà trường, gia đình và xã hội cũng phải được thực hiện theo hình thức kết nối thế giới thực và thế giới ảo… Với thực tế này, ĐNHT các nhà trường THPT cần đạt được những yêu cầu về phẩm chất, năng lực chuyển đổi số trong giáo dục và quản lí thì mới đáp ứng yêu cầu CĐS của nước nhà.

Bài báo trình bày mô hình quản lí ĐNHT trường PTTH trong bối cảnh CĐS gồm các thành tố: (1) Xây dựng ĐNHT; (2) Bố trí, sử dụng ĐNHT; (3) Phát triển ĐNHT; (4) Thực hiện CĐS trong quản lí ĐNHT. Và, tác giả đã phân tích, so sánh từng nội hàm để làm rõ nội dung các thành tố. Sau đây là các phương pháp và kết quả nghiên cứu về mô hình quản lí đề xuất.

2. Phương pháp nghiên cứu

Sử dụng nhóm phương pháp nghiên cứu lí luận, gồm các phương pháp phân tích, so sánh, tổng hợp, phân loại và hệ thống hóa các kết quả nghiên cứu liên quan đến quản lí nguồn nhân lực và chuyển đổi số trong giáo dục để hệ thống lí thuyết về quản lí đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông trong bối cảnh chuyển đổi số.

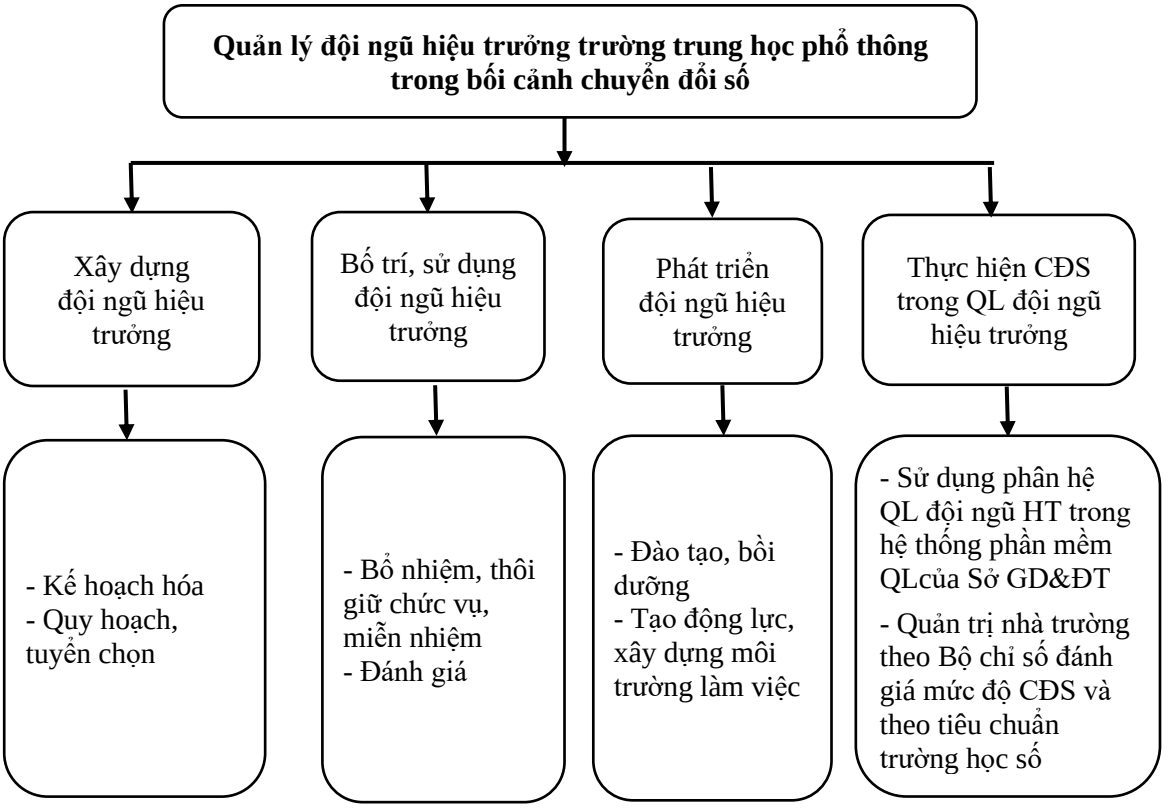
3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Mô hình quản lí đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông

Quản lí ĐNHT trường THPT là một trường hợp đặc biệt của quản lí nguồn nhân lực. Do vậy mô hình quản lí ĐNHT trường THPT có thể được xây dựng theo các mô hình quản lí nguồn nhân lực. Đã có nhiều nghiên cứu và đề xuất các mô hình quản lí nguồn nhân lực. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Tấn Thịnh (2009) xác định mô hình quản lí nguồn nhân lực trong tổ chức gồm ba giai đoạn: giai đoạn chuẩn bị và tiếp nhận nguồn nhân lực; giai đoạn tổ chức và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực; giai đoạn phát triển nguồn nhân lực (tr.8). Nguyễn Lộc (2010) trình bày mô hình quản lí nguồn nhân lực với ba nội dung chính: thu hút lực lượng lao động có chất lượng; phát triển lực lượng lao động có chất lượng; duy trì lực lượng lao động có chất lượng (tr. 206 – 233). Một mô hình quản lí nguồn nhân lực được nhiều tác giả đề cập đến là mô hình của Nadle, L (1989) xác định quản lí nguồn nhân lực bao gồm: phát triển nguồn nhân lực; sử dụng nguồn nhân lực; môi trường nguồn nhân lực (Trần Kiểm & Trần Khánh Đức, 2023, tr. 143). Theo Bùi Minh Hiền và Nguyễn Vũ Bích Hiền (2015), nội dung quản lí nguồn nhân lực trong nhà trường gồm bảy yếu tố: kế hoạch hóa nguồn nhân lực; tuyển dụng, tuyển chọn; bố trí nhân lực; đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực; đánh giá thực hiện công việc; tạo động lực làm việc; xây dựng môi trường làm việc (tr 274 - 285). Các yếu tố trên phản ánh khá toàn diện nội dung quản lí nguồn nhân lực

trong nhà trường, tuy nhiên cần tích hợp, khái quát thành các giai đoạn, các nội dung chính để có thể dễ theo dõi, thực hiện.

Các mô hình quản lí nguồn nhân lực nêu trên xác định các yếu tố của mô hình quản lí nguồn nhân lực không khác nhau nhiều, chỉ khác ở các diễn đạt, sắp xếp, tích hợp các yếu tố. Điểm đáng lưu ý là các mô hình đều quan niệm: phát triển nguồn nhân lực là một vấn đề trong quản lí nguồn nhân lực. Căn cứ đặc thù và các nhiệm vụ, sứ mệnh của ĐNHT trường THPT, tác giả nghiên cứu các mô hình quản lí nguồn nhân lực và đi đến kết luận về việc quản lí ĐNHT trường THPT trong bối cảnh CĐS cần thiết thực hiện theo Sơ đồ 1 dưới đây.



Sơ đồ 1. Mô hình quản lý đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông trong bối cảnh chuyển đổi số

Tóm lại, quản lí ĐNHT trường THPT trong bối cảnh CĐS là hoạt động của chủ thể quản lí (Giám đốc Sở GD&ĐT) thực hiện các nội dung: 1/ Xây dựng ĐNHT (kế hoạch hóa; quy hoạch, tuyển chọn); 2/ Bố trí, sử dụng ĐNHT (bổ nhiệm, thôi giữ chức vụ, miễn nhiệm; đánh giá); 3/ Phát triển ĐNHT (đào tạo, bồi dưỡng; tạo động lực, xây dựng môi trường làm việc). 4/ Thực hiện chuyển đổi số trong quản lí ĐNHT (sử dụng phân hệ quản lí ĐNHT trong hệ thống phần mềm quản lí của Sở GD&ĐT; quản trị nhà trường theo Bộ chỉ số đánh giá mức độ CĐS và theo tiêu chuẩn trường học số).

3.2. Xây dựng đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông

3.2.1. Kế hoạch hóa đội ngũ hiệu trưởng

Về tuyển sinh và trải nghiệm học tập, Winn, Leach, Erwin, và Benedict (2014) cho thấy sự sụt giảm nguồn tuyển đã thúc

đẩy các trường đại học công điều chỉnh chiến lược: đa dạng hóa hình thức học (trực tiếp, trực tuyến, blended), tối ưu lịch học – địa điểm, và tăng cường tiếp cận qua phương tiện truyền thông. Yếu tố "thuận tiện" và "cấu trúc khóa học" có ảnh hưởng nổi bật đến lựa chọn của học viên. Yang (2017) trình bày các vướng mắc trong tuyển sinh thạc sĩ giáo dục ở Trung Quốc như: yêu cầu học toàn thời gian, điều kiện ngoại ngữ nghiêm ngặt, thiếu linh hoạt. Từ đó đề xuất một số giải pháp: mở hình thức học bán thời gian, bố trí kỳ nghỉ hè/đông hợp lý, nâng cao chất lượng phỏng vấn tuyển sinh và giảm bớt ràng buộc về ngoại ngữ.

Kế hoạch hóa là quá trình xác định mục tiêu, nội dung, phương pháp, phương tiện cần sử dụng để đạt được mục tiêu; quá trình quyết định một cách chính xác những gì ta muốn thực hiện và cách thức tốt nhất để thực hiện, đạt được mục tiêu. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực trong nhà trường, gồm: "Dự tính xem cần bao nhiêu người có đủ các điều kiện để thực hiện các nhiệm vụ nhà trường đã xác định (cầu nhân lực); Dự tính có bao nhiêu người sẽ làm việc cho nhà trường (cung nhân lực); Xác định các phương án để cân đối cung và cầu nhân lực tại thời điểm thích ứng với chiến lược phát triển của nhà trường hiện tại và tương lai" (Bùi Minh Hiền & Nguyễn Vũ Bích Hiền, 2015, tr 275). Kế hoạch hóa ĐNHT là quá trình lập kế hoạch về ĐNHT nhằm đáp ứng nhu cầu xây dựng, sử dụng, phát triển ĐNHT, bao gồm:

- Thống kê ĐNHT hiện có về số lượng, cơ cấu, chất lượng, mức độ đáp ứng với yêu cầu đổi mới giáo dục.

- Xác định yêu cầu đối với ĐNHT trong tương lai (số lượng, cơ cấu, chất lượng, mức độ đáp ứng với yêu cầu đổi mới giáo dục).

- Dự báo kế hoạch giảm và bổ sung ĐNHT hàng năm, trong nhiệm kì hiện tại và hướng đến nhiệm kì tới.

- Thực hiện quy hoạch, tuyển chọn ĐNHT.

Kế hoạch hóa ĐNHT giúp cho Sở GD&ĐT chủ động thấy trước các khó khăn và tìm giải pháp khắc phục; xác định rõ khoảng cách giữa tình trạng hiện tại và định hướng tương lai của ĐNHT, hướng tới xây dựng, sử dụng, phát triển ĐNHT một cách hiệu quả, quản lí và lãnh đạo tốt mọi hoạt động của nhà trường, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Điểm cần lưu ý trong kế hoạch hóa ĐNHT là phải luôn quan tâm đến sự vận động, xu hướng phát triển của các trường, yêu cầu đổi mới giáo dục và các yếu tố ảnh hưởng đến quản lí ĐNHT.

3.2.2. Quy hoạch, tuyển chọn đội ngũ hiệu trưởng

Quy hoạch là "Bố trí, sắp xếp toàn bộ theo một trình tự hợp lí trong từng thời gian, làm cơ sở cho việc lập kế hoạch dài hạn" (Hoàng Phê và cộng sự, 2024, tr 1028). Tuyển chọn nhân lực "là một nội dung quan trọng của quản lí nguồn nhân lực trong nhà trường" (Bùi Minh Hiền & Nguyễn Vũ Bích Hiền, 2015, tr 276). Tuyển chọn là việc lập danh sách nhóm các ứng viên tương ứng với kế hoạch nguồn nhân lực để có thể chọn lựa các thành viên thích hợp với yêu cầu. Trong quản lí ĐNHT, tuyển chọn nhằm lập ra một danh sách kế cận hiệu trưởng được thực hiện qua quy hoạch ĐNHT. Như vậy có thể hiểu, quy hoạch ĐNHT là quá trình chuẩn bị, bố trí, sắp xếp, tuyển chọn đội ngũ kế cận hiệu trưởng, đảm bảo số lượng, cơ cấu, chất lượng theo quy định trong từng thời gian (từng nhiệm kì), làm cơ sở cho xây dựng, sử dụng, phát triển ĐNHT. Nói cách khác quy hoạch, tuyển chọn ĐNHT là quá trình rà soát, sàng lọc để tuyển chọn được những người đủ phẩm chất, năng lực để đưa vào danh sách đề nghị phê duyệt quy hoạch chức

danh hiệu trưởng. Danh sách này đảm bảo về số lượng, cơ cấu, chất lượng theo quy định. Theo Đảng Cộng sản Việt Nam (2021, 2022), Đảng ủy Sở GD&ĐT Thành phố Hồ Chí Minh (2022) có thể xác định các vấn đề cơ bản về quy hoạch chức danh hiệu trưởng trường THPT, gồm có:

a) Mục tiêu quy hoạch chức danh hiệu trưởng

- Tuyển chọn ĐNHT có đủ phẩm chất, năng lực và uy tín trong quản lí, lãnh đạo nhà trường, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục;

- Phát hiện sớm nguồn cán bộ kế cận có phẩm chất, năng lực, uy tín có triển vọng phát triển;

- Bảo đảm sự chuyển tiếp liên tục, vững vàng giữa các thế hệ hiệu trưởng.

b) Yêu cầu quy hoạch chức danh hiệu trưởng

Quy hoạch chức danh hiệu trưởng phải được thực hiện nghiêm túc, đảm bảo các yêu cầu:

- Đối tượng quy hoạch thực hiện đúng quy định.

- Tiêu chuẩn, điều kiện đối với cán bộ quy hoạch thực hiện đúng quy định.

- Độ tuổi của cán bộ quy hoạch thực hiện đúng quy định.

- Số lượng cán bộ quy hoạch thực hiện đúng quy định.

- Cơ cấu cán bộ quy hoạch (tỉ lệ cán bộ trẻ, tỉ lệ cán bộ nữ, tỉ lệ cán bộ dân tộc thiểu số) thực hiện đúng quy định.

- Rà soát, đánh giá toàn diện nguồn cán bộ trước khi đưa vào danh sách giới thiệu quy hoạch.

- Đảm bảo chặt chẽ, dân chủ, khách quan, công bằng, công tâm, công khai, minh bạch, đúng quy trình, đúng thẩm quyền.

- Thực hiện quy hoạch "động": hàng năm đánh giá, rà soát để kịp thời đưa ra khỏi quy hoạch những cán bộ không đáp ứng tiêu chuẩn, điều kiện, không hoàn thành nhiệm vụ, ...

- Thực hiện quy hoạch "mở": hàng năm bổ sung vào quy hoạch những nhân tố mới từ nguồn nhân sự tại chỗ hoặc từ nời khác đủ tiêu chuẩn, điều kiện, có triển vọng phát triển.

- Quy trình quy hoạch thực hiện đúng quy định.

- Hồ sơ nhân sự quy hoạch thực hiện đúng quy định.

c) Quy trình quy hoạch ĐNHT

Quy trình quy hoạch gồm 2 loại:

1/ Quy trình quy hoạch chức danh hiệu trưởng nhiệm kì kế tiếp từ nguồn nhân sự tại chỗ

- Bước 1: Xây dựng kế hoạch triển khai và chuẩn bị nguồn giới thiệu quy hoạch chức danh hiệu trưởng

- Bước 2: Tổ chức hội nghị tập thể lãnh đạo (lần 1). Thông qua kế hoạch triển khai và danh sách nhân sự cơ bản đáp ứng tiêu chuẩn, điều kiện quy hoạch chức danh hiệu trưởng.

- Bước 3: Tổ chức hội nghị cán bộ chủ chốt. Lập danh sách giới thiệu nhân sự quy hoạch chức danh hiệu trưởng.

- Bước 4: Tổ chức hội nghị tập thể lãnh đạo mở rộng. Thảo luận, giới thiệu, lập danh sách nhân sự quy hoạch chức danh hiệu trưởng để giới thiệu ở bước sau.

- Bước 5: Tổ chức hội nghị tập thể lãnh đạo (lần 2). Thảo luận, biểu quyết giới thiệu nhân sự (bằng phiếu kín), lập danh sách đề nghị phê duyệt quy hoạch chức danh hiệu trưởng.

2/ Quy trình rà soát, bổ sung quy hoạch hiệu trưởng hàng năm từ nguồn nhân sự tại chỗ hoặc từ nguồn nhân sự ở nơi khác

2a) Quy trình đối với nguồn nhân sự tại chỗ

- Bước 1: Tổ chức hội nghị tập thể lãnh

đạo (lần 1). Xem xét đưa ra khỏi quy hoạch những trường hợp không đủ tiêu chuẩn, điều kiện theo quy định; nhận xét, đánh giá từng cán bộ trong danh sách dự kiến giới thiệu quy hoạch chức danh hiệu trưởng.

- Bước 2: Tổ chức hội nghị cán bộ chủ chốt. Lấy ý kiến phát hiện, giới thiệu và lập danh sách giới thiệu nhân sự quy hoạch chức danh hiệu trưởng cho bước sau.

- Bước 3: Tổ chức hội nghị tập thể lãnh đạo mở rộng. Thảo luận, giới thiệu, lập danh sách nhân sự quy hoạch chức danh hiệu trưởng để giới thiệu ở bước sau.

- Bước 4: Tổ chức hội nghị tập thể lãnh đạo (lần 2). Thảo luận, biểu quyết giới thiệu nhân sự (bằng phiếu kín), lập danh sách đề nghị phê duyệt quy hoạch chức danh hiệu trưởng.

2b) Quy trình đối với nguồn nhân sự từ nơi khác

- Bước 1: Xác định nguồn quy hoạch chức danh hiệu trưởng, gồm: i/ Rà soát, đánh giá nguồn cán bộ tại chỗ, phân tích xác định rõ số lượng, cơ cấu, ngành đào tạo, ... yêu cầu đặt ra cần bổ sung quy hoạch hiệu trưởng từ nguồn nhân sự ở nơi khác; ii/ Nghiên cứu, đề xuất nguồn danh sách nhân sự từ nơi khác đáp ứng tiêu chuẩn, điều kiện theo quy định; iii/ Có nhận xét, đánh giá, thông tin về kết quả đánh giá, xếp loại của từng cán bộ tương tự như nhân sự tại chỗ.

- Bước 2: Tổ chức hội nghị tập thể lãnh đạo (lần 1). Thảo luận, phân tích, xác định cơ cấu, số lượng chức danh quy hoạch hiệu trưởng; thông qua danh sách nguồn nhân sự từ nơi khác.

- Bước 3: Trao đổi với nhân sự và lấy ý kiến tập thể lãnh đạo nơi cán bộ công tác.

- Bước 4: Tổ chức hội nghị tập thể lãnh đạo (lần 2). Thảo luận, biểu quyết giới thiệu nhân sự (bằng phiếu kín), lập danh sách đề nghị phê duyệt quy hoạch chức danh hiệu trưởng.

3.3. Bố trí, sử dụng đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông

3.3.1. Bổ nhiệm, thôi giữ chức vụ, miễn nhiệm

a) Bổ nhiệm

Bổ nhiệm hiệu trưởng trường THPT là việc bổ nhiệm một người trong danh sách quy hoạch chức danh hiệu trưởng của trường vào vị trí hiệu trưởng. Việc bổ nhiệm được thực hiện khi hiệu trưởng đương nhiệm hết nhiệm kì, nghỉ hưu, chuyển công tác hoặc vì lí do nào đó mà không thể tiếp tục đảm nhiệm chức vụ. Thực hiện bổ nhiệm hiệu trưởng trường THPT cần chú trọng các nội dung sau:

- Người được bổ nhiệm phải đảm bảo các tiêu chuẩn, điều kiện bổ nhiệm theo quy định.

- Trình tự, thủ tục bổ nhiệm được thực hiện đúng quy định.

- Thực hiện đầy đủ, chính xác hồ sơ bổ nhiệm.

- Trong trường hợp bổ nhiệm lại hoặc kéo dài thời gian giữ chức vụ hiệu trưởng phải thực hiện đúng thời điểm, thời hạn, nguyên tắc, quy định (tiêu chuẩn, điều kiện, thủ tục, hồ sơ).

b) Thôi giữ chức vụ, miễn nhiệm hiệu trưởng

Thôi giữ chức vụ đối với hiệu trưởng được thực hiện trong các trường hợp: i/ Tự nguyện, chủ động xin thôi giữ chức vụ hiệu trưởng; ii/ Do không đủ sức khỏe, hạn chế về năng lực hoặc không còn đủ uy tín để hoàn thành chức trách, nhiệm vụ được giao; iii/ Vì các lí do chính đáng khác. Hiệu trưởng xin thôi giữ chức vụ nhưng chưa được giám đốc sở giáo dục và đào tạo đồng ý thì vẫn phải tiếp tục thực hiện chức trách, nhiệm vụ, quyền hạn được giao. Khi xem xét cho thôi giữ chức vụ hiệu trưởng, cần

chú ý các nội dung: thực hiện đúng quy trình xem xét cho thôi giữ chức vụ; thực hiện đầy đủ hồ sơ xem xét cho thôi giữ chức vụ theo quy định.

Miễn nhiệm đối với hiệu trưởng được thực hiện trong các trường hợp: hiệu trưởng không hoàn thành nhiệm vụ; bị kỉ luật; vi phạm các quy định; ... "Miễn nhiệm cán bộ quản lí thực chất là làm cho đội ngũ cán bộ quản lí luôn đảm bảo các yêu cầu về chuẩn, không để cho đội ngũ cán bộ quản lí có những thành viên không đủ yêu cầu. Đây là một hình thức nâng cao chất lượng đội ngũ" (Trần Thế Lưu, 2017, tr 66). Khi xem xét miễn nhiệm đối với hiệu trưởng cần chú ý thực hiện tốt các nội dung: xác định các trường hợp miễn nhiệm theo đúng quy định; thực hiện đúng quy trình xem xét miễn nhiệm; thực hiện đầy đủ hồ sơ xem xét miễn nhiệm theo quy định.

3.3.2. Đánh giá

Đánh giá ĐNHT là đánh giá phẩm chất, năng lực, uy tín, mức độ đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục của mỗi hiệu trưởng trong quản trị nhà trường. Đánh giá ĐNHT giúp đảm bảo chất lượng quản trị và lãnh đạo nhà trường, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

a) Mục đích của đánh giá ĐNHT

- Hiệu trưởng nhận ra điểm mạnh, điểm yếu của mình để xây dựng kế hoạch rèn luyện, trau dồi, tu dưỡng, điều chỉnh bản thân.

- Làm căn cứ để sở giáo dục và đào tạo đánh giá phẩm chất, năng lực, uy tín, mức độ đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục của ĐNHT trong quản trị nhà trường.

- Làm căn cứ cho Sở GD&ĐT xây dựng và thực hiện chế độ, chính sách phát triển ĐNHT.

- Làm căn cứ để Sở GD&ĐT sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật đối với hiệu trưởng.

b) Căn cứ, tiêu chuẩn đánh giá ĐNHT

Cơ quan quản lí giáo dục của các quốc gia trên thế giới thường xây dựng, ban hành bộ tiêu chuẩn đánh giá phẩm chất, năng lực của hiệu trưởng. Tại Việt Nam, Bộ GD&ĐT (2018) đã ban hành Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông (sau đây gọi tắt là "Chuẩn hiệu trưởng"). Chuẩn hiệu trưởng là hệ thống các yêu cầu cơ bản về phẩm chất, năng lực đối với hiệu trưởng trong thực hiện quản trị nhà trường và đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Chuẩn hiệu trưởng được trình bày thành 05 tiêu chuẩn: tiêu chuẩn là yêu cầu về phẩm chất, năng lực ở từng lĩnh vực của Chuẩn hiệu trưởng. Mỗi tiêu chuẩn được cụ thể hóa thành một số tiêu chí (Chuẩn được trình bày với 18 tiêu chí). Tiêu chí là yêu cầu về phẩm chất, năng lực thành phần của tiêu chuẩn. Mỗi tiêu chí có 03 mức chỉ báo ứng với trình độ đạt được về mỗi tiêu chí. Mức của tiêu chí là cấp độ đạt được trong phát triển phẩm chất, năng lực của mỗi tiêu chí. Theo Bộ GD&ĐT (2018), có ba mức đối với mỗi tiêu chí theo cấp độ tăng dần: mức đạt, mức khá và mức tốt; mức cao hơn đã bao gồm các yêu cầu ở mức thấp hơn liền kề.

Trong quá trình đánh giá theo Chuẩn hiệu trưởng, ở mỗi mức đạt được trong các tiêu chí phải có các minh chứng. Minh chứng là các bằng chứng (tài liệu, tư liệu, sự vật, hiện tượng, nhân chứng) được dẫn ra để xác nhận một cách khách quan mức độ đạt được của tiêu chí.

c) Quy trình và chu kì đánh giá

Đánh giá theo Chuẩn hiệu trưởng được thực hiện theo quy trình và chu kì sau:

Bước 1: Hiệu trưởng tự đánh giá theo chu kỳ một năm một lần vào cuối năm học.

Bước 2: Lấy ý kiến giáo viên, nhân viên trong trường đối với hiệu trưởng theo chu kỳ hai năm một lần vào cuối năm học.

Bước 3: Giám đốc Sở GD&ĐT đánh giá hiệu trưởng theo chu kỳ hai năm một lần vào cuối năm học.

Giám đốc Sở GD&ĐT quản lý trực tiếp thực hiện đánh giá và thông báo kết quả đánh giá hiệu trưởng theo Chuẩn hiệu trưởng trên cơ sở kết quả tự đánh giá của hiệu trưởng, ý kiến của giáo viên, nhân viên và thực tiễn thực hiện nhiệm vụ của hiệu trưởng thông qua các minh chứng xác thực, phù hợp.

d) Xếp loại kết quả đánh giá

Xếp loại kết quả đánh giá đạt chuẩn hiệu trưởng theo quy định chung, ở các mức: tốt, khá, đạt, chưa đạt.

e) Thực hiện quy trình đánh giá hiệu trưởng

- Hiệu trưởng tự đánh giá.

- Lấy ý kiến giáo viên, nhân viên trong trường đối với hiệu trưởng:

- Cấp trên quản lý trực tiếp đánh giá hiệu trưởng.

Đánh giá hiệu trưởng trường THPT là một hoạt động quan trọng, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lí giáo dục, từ đó nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường.

3.4. Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông

3.4.1. Đào tạo, bồi dưỡng

Hiệu trưởng trường THPT không thể quản trị nhà trường theo kinh nghiệm, phẩm chất, năng lực vốn có. Để có thể quản trị nhà trường hiệu quả, bên cạnh việc tự rèn luyện, tu dưỡng trau dồi của hiệu trưởng, hoạt động đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT là nhiệm vụ quan trọng. "Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn lực con người là đặc biệt quan trọng và cần được quan tâm đúng mức trong chiến lược phát triển nhà trường" (Bùi Minh Hiền & Nguyễn Vũ Bích Hiền, 2015, tr 279). Đào tạo, bồi dưỡng giúp nâng cao phẩm chất, năng lực; cập nhật kiến thức, kĩ năng đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. "Bản chất của công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lí là nâng cao phẩm chất và năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý để họ có đủ các điều kiện hoàn thành nhiệm vụ, chức năng và quyền hạn của họ" (Trần Thế Lưu, 2017, tr 65). Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT giúp họ trở thành những nhà quản trị giỏi, có năng lực, đạo đức và tư duy đổi mới. Đây là yếu tố then chốt để xây dựng một nền giáo dục hiện đại và phát triển bền vững. Do vậy, để chủ động trong đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT, Sở GD&ĐT phải có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, trong đó xác định đầy đủ các nội dung bồi dưỡng thiết yếu.

a) Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng

Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng ĐNHT cần tập trung vào các vấn đề sau:

- Xác định mục đích, đối tượng đào tạo, bồi dưỡng: dựa vào kết quả đánh giá đội ngũ hiệu trưởng hàng năm và theo chu kì để phân tích tình hình chất lượng đội ngũ hiệu trưởng, xác định mục đích đào tạo, bồi dưỡng. Đối tượng đào tạo, bồi dưỡng: hiệu trưởng đương chức và những người quy hoạch cho chức danh hiệu trưởng.

- Xác định nội dung bồi dưỡng: nội dung bồi dưỡng cần bao quát, toàn diện, là những vấn đề cốt lõi ở các lĩnh vực: lí luận chính trị; kiến thức, kĩ năng về quản trị, lãnh đạo nhà trường; đổi mới quản trị nhà trường với tác động của chuyển đổi số.

- Xác định phương pháp, cách thức bồi dưỡng: có thể bồi dưỡng theo phương thức tập trung trực tiếp theo đợt, hoặc hình thức online; trong đó đề cao vấn đề tự học, tự nghiên cứu để nâng cao trình độ.

- Xác định cách đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng phù hợp, hiệu quả: cần xác định được các tiêu chí đo lường, hình thức kiểm

tra, đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng hợp lí, hiệu quả để hoạt động đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ thực chất, đạt hiệu quả cao.

b) Nội dung đào tạo, bồi dưỡng

Trong bối cảnh chuyển dổi số, đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng cần tập trung vào các nội dung sau: đào tạo, bồi dưỡng về lí luận chính trị; trang bị hệ thống cơ sở lí luận của quản trị, lãnh đạo nhà trường; bồi dưỡng kiến thức, kĩ năng quản trị các lĩnh vực, các hoạt động trong nhà trường; cập nhật chủ trương, chính sách, nội dung, yêu cầu mới trong đổi mới giáo dục và quản trị nhà trường; trang bị, bồi dưỡng năng lực số; cách thức chuyển đổi nhà trường thành trường học số; tổ chức chuyển đổi số trong nhà trường.

3.4.2. Tạo động lực, xây dựng môi trường làm việc

"Khái niệm động lực được sử dụng trong quản lí nhằm miêu tả một sự thúc đẩy tử bên trong mỗi cá nhân khiến cho người đó xác định được mức độ và phương thức để có thể tạo ra những nỗ lực không ngừng trong công việc" (Nguyễn Lộc, 2010, tr 234). Có nhiều học thuyết về tạo động lực cho con người trong lao động. Mỗi học thuyết thể hiện một cách tiếp cận khác nhau về cách tạo động lực. Có thể kể một số học thuyết chủ yếu như: học thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow: chia nhu cầu của con người thành 5 loại và sắp xếp theo thứ bậc từ thấp đến cao là: nhu cầu sinh học, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự thể hiện. Để tạo động lực cho nguyời lao động, người quản lý cần phải quan tâm đến tất cả nhu câu của con người và tìm các biện pháp đáp ứng các nhu cầu đó. Học thuyết ERG do Clayton Alderfer đề xuất, có thể xem học thuyết này đã thu gọn thang 5 bậc nhu cầu của Maslow thành thang 3 bậc, chia các nhu cầu của con người thành 3 loại: nhu cầu tồn tại (Existence – E); nhu cầu quan hệ (Relatedness – R); nhu cầu phát triển (Growth – G). Thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg về tạo động lực dựa trên cơ sở các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn của con người trong công việc. Các yếu tố này được chia thành 2 nhóm: các yếu tố thúc đẩy (có thể xem các yếu này thuộc về công việc, công việc tốt làm tăng sự hài lòng, tạo động lực làm việc tốt); các yếu tố duy trì (có thể xem các yếu tố này bên ngoài công việc, tức môi trường làm việc. Môi trường làm việc kém làm tăng mức độ không hài lòng, không tạo động lực làm việc). Ngoài các học thuyết nêu trên có thể kể một số học thuyết khác như: học thuyết về sự tăng cường tích cực của B.F. Skinner; học thuyết về sự kì vọng; học thuyết công bằng của J.Stacy Adams; ... Như vậy, có nhiều học thuyết về tạo động lực. Để đạt được hiệu quả cao trong tạo động lực, người quản lí, lãnh đạo cần vận dụng một cách kết hợp nhiều học thuyết; trong đó cần lưu ý đến các yếu tố thuộc về công việc và các yếu tố thuộc về môi trường làm việc, cũng như gia tăng sự thỏa mãn nhu cầu của con người để tạo động lực lao động.

Trong quản lí ĐNHT trường THPT, để tạo động lực làm việc cho đội ngũ cần quan tâm đến các yếu tố trong công việc và môi trường làm việc, cụ thể:

a) Các yếu tố về công việc

- Mức độ giải quyết được thách thức, áp lực công việc của hiệu trưởng.
- Hiệu trưởng tạo được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.
- Thái độ, ý thức tích cực đối với sự đổi mới trong nhà trường của hiệu trưởng.
- Cơ hội học tập và nâng cao năng lực quản trị, điều hành của hiệu trưởng.
- Mức độ tự chủ và quyền quyết định quản lý và điều hành nhà trường của hiệu trưởng.

b) Các yếu tố về môi trường làm việc

- Sự đáp ứng của cơ sở vật chất, trang thiết bị làm việc.
- Sự quan tâm, hỗ trợ từ cấp trên.
- Sự công nhận từ cộng đồng về những đóng góp của hiệu trưởng cho nhà trường.
- Sự công nhận từ cấp trên về những đóng góp của hiệu trưởng cho nhà trường.
- Văn hóa nhà trường tích cực, cởi mở, tôn trọng và hợp tác.
- Quan hệ với đồng nghiệp thân thiện, hợp tác.

Khi các yếu tố nêu trên được đảm bảo, ĐNHT sẽ có động lực làm việc, giúp nâng cao chất lượng giáo dục và sự phát triển bền vững của nhà trường.

3.5. Thực hiện chuyển đổi số trong quản lí đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông

Thực hiện chuyển đổi số trong quản lí ĐNHT trường THPT thể hiện ở hai khía cạnh chủ yếu sau:

3.5.1. Sử dụng phân hệ quản lí đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông trong hệ thống phần mềm quản lí của sở giáo dục và đào tạo

Trong hệ thống phần mềm quản lí của Sở GD&ĐT phải có phân hệ quản lí ĐNHT trường THPT. Phân hệ quản lí ĐNHT trường THPT cần quản lí hiệu quả các yếu tố: 1/ Xây dựng ĐNHT, gồm: kế hoạch hóa; quy hoạch, tuyển chọn ĐNHT; 2/ Bố trí, sử dụng ĐNHT, gồm: bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển; đánh giá; 3/ Phát triển ĐNHT, gồm: đào tạo, bồi dưỡng; tạo động lực, xây dựng môi trường làm việc.

3.5.2. Quản trị nhà trường theo Bộ chỉ số đánh giá mức độ chuyển đổi số và theo tiêu chuẩn trường học số

Trong bối cảnh CĐS, ĐNHT trường THPT phải được đào tạo, bồi dưỡng để có tư duy, nhận thức mới về vai trò, lợi ích của CĐS, để có năng lực số, nhằm thực hiện hai nhiệm vụ cơ bản về CĐS trong nhà trường:

a) Quản trị nhà trường theo Bộ chỉ số đánh giá mức độ CĐS

Bộ GD&ĐT (2022) ban hành Bộ chỉ số đánh giá mức độ CĐS của cơ sở giáo dục phổ thông và giáo dục thường xuyên (gọi tắt là Bộ chỉ số) được cấu trúc thành 2 nhóm tiêu chí: nhóm tiêu chí "Chuyển đổi số trong dạy học" và nhóm tiêu chí "Chuyển đổi số trong quản trị cơ sở giáo dục". Bộ chỉ số được sử dụng để thúc đẩy chuyển đổi số; đánh giá khách quan, công bằng, thực chất kết quả chuyển đổi số ở cơ sở giáo dục. Hiệu trưởng phải có năng lực để thực hiện quản trị nhà trường theo Bộ chỉ số đánh giá mức độ chuyển đổi số. Sở GD&ĐT hướng dẫn các trường hàng năm tổ chức đánh giá mức độ CĐS của trường theo quy định của Bộ chỉ số. Các trường THPT hàng năm tổ chức đánh giá mức độ CĐS của trường, xác định mức độ CĐS của trường, xây dựng kế hoạch tăng cường CĐS nhằm nâng cao mức độ, hiệu quả CĐS của trường.

b) Quản trị nhà trường theo Bộ tiêu chuẩn trường học số

Trường học số là trường học đạt các tiêu chuẩn nhất định về ứng dụng công nghệ thông tin và thực hiện CĐS trong nhà trường về: thể chế số; cơ sở vật chất, hạ tầng; dữ liệu số; nhân lực số; quản trị và điều hành số; giáo dục số. Hiệu trưởng phải có năng lực để từng bước thực hiện quản trị nhà trường đạt các tiêu chuẩn của trường học số.

4. Kết luận

Quản lí ĐNHT trường THPT trong bối cảnh CĐS là nhiệm vụ mà các chủ thể quản lí, cụ thể là Giám đốc các Sở GD&ĐT không thể không quan tâm đến; vì ĐNHT là nhân tố quyết định sự thành công của các nhà trường THPT – cấp học giữ vai trò then chốt trong Hệ thống giáo dục quốc dân,

chuẩn bị nguồn nhân lực, nhân tài cho Đất nước. Qua phân tích nội hàm của các thành tố trong "mô hình quản lí ĐNHT trường THPT trong bối cảnh CĐS" mà bài báo đã trình bày, chúng ta có thể khẳng định: Hiệu trưởng của các nhà trường nói chung, trường THPT nói riêng ngoài việc bản thân họ được quy hoạch, tuyển chọn và bố trí sử dụng thì công tác đào tạo, bồi dưỡng năng lực cho họ và tạo động lực, môi trường làm việc là rất quan trọng, nhất là trong bối cảnh thực hiện CĐS toàn diện tại Việt Nam. Vì thế, mô hình trên thật sự là cần thiết và có thể áp dụng ngay trong bối cảnh tác động của cuộc cách mạng công nghệ 4.0 và kỷ nguyên số hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Bộ Chính trị. (2025). Nghị quyết về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo. *Nghị Quyết số 71-NQ/TW ngày 22/8/2025*. Hà Nội.

Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2018). *Chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông* (Ban hành theo Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT).

Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2022). *Bộ chỉ số đánh giá mức độ chuyển đổi số của cơ sở giáo dục phổ thông và giáo dục thường xuyên* (Ban hành theo Quyết định số 4725/QĐ-BGDĐT).

Bùi Minh Hiền & Nguyễn Vũ Bích Hiền. (2015). *Quản lí và lãnh đạo nhà trường*. Nhà xuất bản Đại học Sư phạm, Hà Nội.

Đảng Cộng sản Việt Nam – Ban Chấp hành trung ương. (2021). *Quy định về công tác quy hoạch cán bộ* (Văn bản số 50-QĐ/TW).

Đảng Cộng sản Việt Nam – Ban Chấp hành trung ương. (2022). *Hướng dẫn một số nội dung cụ thể về công tác quy hoạch cán bộ* (Văn bản số 16-HD/BTCTW).

Đảng ủy Sở Giáo dục và Đào tạo Thành phố Hồ Chí Minh. (2022). *Kế hoạch quy hoạch cấp ủy và cán bộ lãnh đạo, quản lý của ngành GD&ĐT Thành phố Hồ Chí Minh, nhiệm kì 2025 – 2030* (Văn bản số 35-KH/ĐU).

Hoàng Phê (Chủ biên) & cộng sự. (2024). *Từ điển tiếng Việt*. Viện Ngôn ngữ học, Nhà xuất bản Hồng Đức.

Nguyễn Lộc. (2010). *Lý luận về quản lí*. Nhà xuất bản Đại học Sư phạm, Hà Nội.

Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Tấn Thịnh. (2009). *Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức.* Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.

Trần Kiểm &Trần Khánh Đức. (2023). *Phương pháp hiện đại trong lãnh đạo và quản trị nhà trường.* Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.

Trần Thế Lưu. (2017). *Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học cơ sở đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông*. Nhà xuất bản Đại học Vinh.

Ngày nhận bài: 07/01/2026 Ngày chấp nhận đăng: 21/7/2026