

# KHẢO SÁT NĂNG LỰC GIẢI QUYẾT TÌNH HUỐNG QUẢN LÝ CỦA CÁN BỘ QUẢN LÝ NHÀ TRƯỜNG PHỔ THÔNG Ở MỘT SỐ TỈNH PHÍA NAM

Vũ Thị Thu Huyền<sup>1,+</sup>,  
Vũ Thị Hạng<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh;

<sup>2</sup>Trường THPT Phan Bội Châu, thành phố Cam Ranh, tỉnh Khánh Hòa

+Tác giả liên hệ • Email: vtthuyen@iemh.edu.vn

## Article history

Received: 10/3/2024

Accepted: 24/4/2024

Published: 05/7/2024

## Keywords

School administrator,  
problem solving,  
competence, general  
education

## ABSTRACT

School administrators take on an important role in orienting and leading the school to complete its tasks and achieve its set goals. To do this, administrators need to be equipped with a system of appropriate competencies and qualities, in which the ability to solve managerial situations is one of the core competencies to support school administrators in resolving emerging situations and maintaining a stable working environment, ultimately improving the quality and efficiency of the unit's operations. The article presents the results of a survey of the current situation of situation-solving competency of managers at some general education institutions in some southern provinces. The survey results provide an important practical basis for building plans and training content to develop the capacity to solve management situations for high school management staff in accordance with the current context.

## 1. Mở đầu

Toàn cầu hóa và sự phát triển không ngừng của KH-CN đã và đang dần mở ra ki nguyê n mới trong việc kiến tạo tiến trình vận động đời sống xã hội, đồng thời ảnh hưởng trực tiếp đến phương thức quản lý nhà trường trong bối cảnh hiện nay. Hoạt động quản lý cơ sở giáo dục phổ thông cũng không nằm ngoài sự thay đổi mạnh mẽ ấy. Yêu tố KH-CN trong ki nguyê n số tác động không nhỏ đến năng lực quản lý, điều hành, đặt ra yêu cầu ngày càng cao đối với các nhà quản lý, đòi hỏi họ thể hiện vai trò đón đầu xu hướng công nghệ tiên tiến, ủng hộ và thúc đẩy ứng dụng thành tựu khoa học vào thực tiễn. CBQL nhà trường cần nắm bắt kịp thời xu hướng phát triển, định vị hệ thống năng lực, phẩm chất cần thiết, đặc biệt là năng lực giải quyết tình huống nảy sinh trước yêu cầu đổi mới giáo dục, trên cơ sở đó chủ động phát triển năng lực giải quyết tình huống quản lý (GQTHQL) đảm bảo sự ổn định nhà trường.

Trong nhà trường, vai trò của CBQL được quy định trong Luật Giáo dục (Quốc hội, 2019): CBQL giáo dục giữ vai trò quan trọng trong việc tổ chức, quản lý, điều hành các hoạt động giáo dục. Ngoài ra, việc bồi dưỡng phát triển năng lực cho đội ngũ CBQL cũng được Bộ GD-ĐT quan tâm thông qua việc xây dựng Chương trình bồi dưỡng thường xuyên CBQL cơ sở giáo dục phổ thông, gồm 3 chương trình với 18 module (Bộ GD-ĐT, 2019). Bồi dưỡng thường xuyên là hoạt động thiết thực góp phần nâng cao năng lực cho CBQL thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao. Mỗi CBQL tích cực trang bị cho bản thân hệ thống năng lực và phẩm chất phù hợp. Trong đó, GQTHQL được xem như một trong những năng lực không thể thiếu của CBQL nhà trường.

Bài báo khảo sát thực trạng năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường phổ thông ở một số tỉnh phía Nam về một số nội dung: nhận thức về năng lực GQTHQL và sự cần thiết phát triển năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường giai đoạn hiện nay, các mức độ năng lực giải quyết tình huống của CBQL dựa trên kết quả nghiên cứu lí luận và khái quát kết quả khảo sát thực tiễn.

## 2. Kết quả nghiên cứu

### 2.1. Một số khái niệm cơ bản

- *Năng lực*. Có nhiều quan điểm và cách giải thích thuật ngữ “năng lực”. Theo phòng quản lý nhân sự Hoa Kỳ, “Năng lực là đặc tính có thể đo lường được về kiến thức, kĩ năng, khả năng, hành vi và các đặc điểm khác mà một cá nhân cần để thực hiện thành công các vai trò công việc hoặc chức năng nghề nghiệp” (US Office of Personnel Management, 2019). Năng lực là các khả năng và kĩ năng nhận thức vốn có ở cá nhân hay có thể học được để giải quyết các vấn đề đặt ra trong cuộc sống. Năng lực hàm chứa trong nó tính sẵn sàng hành động, động cơ, ý chí và trách nhiệm xã hội để có thể sử dụng một cách thành công và có trách nhiệm các giải pháp trong những tình huống thay đổi (Weinert, 2001).

Như vậy, mặc dù có nhiều quan điểm giải thích các khía cạnh khác nhau của năng lực, nhưng nhìn chung đều cho rằng năng lực là cấu trúc nhiều thành tố, tầng bậc, hàm chứa không chỉ kiến thức, kỹ năng mà cả giá trị, trách nhiệm, thể hiện ở sự sẵn sàng hành động theo yêu cầu nhất định.

- *Năng lực giải quyết tình huống*. Tác giả Howard (1999) cho rằng, năng lực giải quyết tình huống là sự kết hợp nhiều mặt biểu hiện của trí tuệ được thể hiện thông qua hoạt động có kết quả và có thể đánh giá hoặc đo đạc được. Nghiên cứu được khảo sát ở OECD và PISA (2012) nhìn nhận năng lực giải quyết vấn đề một cách sáng tạo là khả năng nhận thức của cá nhân nhằm hiểu và giải quyết các tình huống có vấn đề. Năng lực này đòi hỏi cá nhân tự nguyện tham gia giải quyết tình huống, phát triển năng lực cá nhân và đóng góp cho xã hội.

Như vậy, có thể hiểu một cách khái quát “năng lực giải quyết tình huống” là khả năng cá nhân huy động, kết hợp một cách mềm dẻo, linh hoạt và có tổ chức kiến thức, kỹ năng, thái độ, tình cảm, giá trị, động cơ cá nhân... để nắm bắt, tìm hiểu và giải quyết tình huống đạt được kết quả mong muốn với tinh thần tích cực.

- *Năng lực GQTHQL* là một dạng kỹ năng mềm nhằm xử lý, giải quyết một hoặc nhiều vấn đề phát sinh trong hoạt động quản lý. Năng lực này chứa đựng tổng hợp hệ thống tri thức, phương pháp, cách thức tìm ra giải pháp cụ thể nhằm giải quyết một hay nhiều vấn đề, đòi hỏi CBQL huy động, kết hợp một cách mềm dẻo, linh hoạt và có tổ chức kiến thức, kỹ năng, thái độ, tình cảm, giá trị, động cơ để nắm bắt, tìm hiểu, giải quyết tình huống phù hợp, kịp thời, qua đó cải thiện chất lượng hoạt động quản lý tại đơn vị.

- *Khung năng lực GQTHQL*. Tác giả Butterfield (2010), Patterson và cộng sự (2002) nghiên cứu phát triển hệ thống khung năng lực giải quyết tình huống gồm tập hợp nhiều năng lực mà cá nhân cần có để hoàn thành công việc được giao trong phạm vi tổ chức. Một số nghiên cứu của Dubois và Rothwell (2004), UNESCO (2015), United Nations (2010) về khung năng lực mô tả các hành vi bộc lộ trong quá trình thực thi công việc của con người là hệ thống các thành tố khác nhau, có thể gói gọn gồm 3 thành phần: (1) Giá trị cốt lõi; (2) Năng lực cốt lõi; và (3) Năng lực quản lý, điều hành. Một số tổ chức đề xuất khung năng lực gồm 15 năng lực lõi được chia thành 3 nhóm: (1) Nhóm năng lực chuyên hóa (Đạt kết quả); (2) Nhóm năng lực chiến lược (Kế hoạch cho tương lai), và (3) Nhóm năng lực giữa các cá nhân (OECD, 2014; UNESCO, 2015; United Nations, 2010).

Xuất phát từ nghiên cứu các lý thuyết về khung năng lực, tiếp cận 5 tiêu chuẩn và 18 tiêu chí của Chuẩn hiệu trưởng (Bộ GD-ĐT, 2018), nhóm nghiên cứu đề xuất khung năng lực GQTHQL gồm: Hệ thống giá trị cốt lõi GQTHQL (gồm 6 năng lực thành phần); Năng lực cốt lõi GQTHQL (gồm 13 năng lực thành phần); Năng lực kiểm soát/quản lý quá trình giải quyết tình huống (gồm 7 năng lực thành phần) (bảng 3).

## 2.2. Khảo sát thực trạng năng lực giải quyết tình huống quản lý của cán bộ quản lý ở một số tỉnh phía Nam

### 2.2.1. Khái quát chung về khảo sát

- *Mục đích khảo sát*: thu thập thông tin thực trạng năng lực, nhận thức về năng lực GQTHQL và sự cần thiết phát triển năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường.

- *Phương pháp khảo sát*: điều tra bằng bảng hỏi. Bảng câu hỏi được xây dựng bằng cách nghiên cứu cơ sở lý luận về năng lực quản lý và năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường. Bảng hỏi được thiết kế theo thang Likert 5 bậc, với mức giá trị khoảng cách =  $(\text{Maximum} - \text{Minimum}) / n = (5-1)/5 = 0,8$ , tương ứng với 5 mức độ từ 1 đến 5, cụ thể: 1= Không cần thiết/Rất thấp; 2 = Ít cần thiết/Thấp; 3 = Tương đối cần thiết/Trung bình; 4 = Cần thiết/Cao; 5 = Rất cần thiết/Rất cao. Đánh giá mức độ năng lực theo khoảng điểm: 1,00-1,80: Rất thấp; 1,81-2,60: Thấp; 2,61-3,40: Trung bình; 3,41-4,20: Cao; 4,21-5,00: Rất cao. Ngoài ra, sử dụng phương pháp thống kê toán học (phần mềm SPSS 23) để xử lý số liệu thông tin thu thập được: thống kê mô tả, điểm trung bình (ĐTB), độ lệch chuẩn (ĐLC), tần số, tỉ lệ phần trăm.

- *Khách thể tham gia trả lời khảo sát và phương pháp chọn mẫu khảo sát*:: Sau khi xây dựng mẫu phiếu khảo sát, nhóm nghiên cứu tiến hành thử nghiệm trên 30 CBQL và GV có đặc điểm tương tự mẫu chọn tham gia khảo sát. Thực hiện phân tích để tính độ tin cậy của thang đo sử dụng trong các mẫu phiếu khảo sát (hệ số tin cậy Cronbach's Alpha), kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo trong khoảng 0.89 đến 0.95, chỉ số này cho thấy thang đo đảm bảo độ tin cậy. Chúng tôi sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện, mang tính đại diện dựa trên yếu tố thuận lợi, để tiếp cận, ở những địa phương có khả năng liên hệ với đối tượng để thực hiện khảo sát thăm dò ý kiến. Tuy nhiên, để đảm bảo mẫu nghiên cứu có khả năng đại diện cho tổng thể, việc chọn mẫu cũng quan tâm các yếu tố như khu vực, địa bàn đại diện một số tỉnh phía Nam. Phiếu khảo sát bằng bảng hỏi được gửi đến khách thể qua 1 trong 2 hình thức: phát phiếu trực tiếp bằng bản in hoặc gián tiếp qua Google Forms. Cụ thể, có 635 khách thể tham gia khảo sát, thuộc các địa bàn: Đông Nam Bộ (101 người, 15.9%), Tây Nam Bộ (128 người, 20.2%) và TP. Hồ Chí Minh (406 người, 63.9%); trong đó có 97 người là CBQL (hiệu trưởng/phó hiệu trưởng), chiếm 15.3%; 227 người là tổ/khối trưởng, chiếm 35.7%; 299 người là GV, chiếm 47.1%; vị trí việc làm khác có 12 người, chiếm 1.9%.

## 2.2.2. Kết quả khảo sát thực trạng năng lực giải quyết tình huống quản lý của cán bộ quản lý ở một số tỉnh phía Nam

### 2.2.2.1. Nhận thức về năng lực giải quyết tình huống quản lý của cán bộ quản lý nhà trường

Để đánh giá năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường một số tỉnh phía Nam, nhóm nghiên cứu đã tiến hành khảo sát và thu được kết quả ở bảng 1:

*Bảng 1. Nhận định chung năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường*

STT	Nhận định chung năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường	Số lượng	Tỉ lệ (%)
1	Chưa biết cách giải quyết tình huống	18	2.8
2	Giải quyết tình huống chưa tốt	28	4.4
3	Giải quyết tình huống tạm được	118	18.6
4	Giải quyết tình huống tốt	381	60.0
5	Giải quyết tình huống rất tốt	90	14.2

Kết quả ở bảng 1 cho thấy, có 60% ý kiến của người tham gia khảo sát nhận định chung về năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường là “giải quyết tình huống tốt”, 14.2% ý kiến cho rằng CBQL nhà trường “giải quyết tình huống rất tốt”, 18.6% ý kiến cho rằng CBQL nhà trường “giải quyết tình huống tạm được”, 4.4% ý kiến cho rằng CBQL nhà trường “giải quyết tình huống chưa tốt”, và 2.8% ý kiến cho rằng CBQL nhà trường “chưa biết cách giải quyết tình huống”. Như vậy có thể nhận thấy phần lớn người tham gia khảo sát nhận định chung về năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường ở mức độ tốt và rất tốt (74.2%). Có một số ít ý kiến đánh giá năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường ở mức chưa tốt hoặc chưa biết cách giải quyết tình huống (7.2%), tuy nhiên tỉ lệ này rất đáng quan tâm vì cho thấy một bộ phận CBQL nhà trường vẫn còn hạn chế về năng lực GQTHQL. Ngoài ra, tỉ lệ 18.6% ý kiến cho rằng CBQL nhà trường “giải quyết tình huống tạm được”, nghĩa là một bộ phận CBQL nhà trường chưa thật sự giải quyết tình huống tốt hoặc còn gặp khó khăn trong việc GQTHQL. Vấn đề này nếu không được xem xét khắc phục, có thể gây ra những tác động không mong muốn trong hoạt động quản lý nhà trường, thậm chí để lại hậu quả khó lường nhất là đối với những tình huống liên đới nhiều đối tượng.

Để tìm hiểu thực trạng nhận thức sự cần thiết phát triển năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường, nghiên cứu thực hiện khảo sát trên 635 người là CBQL, GV, nhân viên một số cơ sở giáo dục phổ thông phía Nam, kết quả phân tích số liệu được trình bày trong bảng 2:

*Bảng 2. Sự cần thiết phát triển năng lực GQTHQL của CBQL*

STT	Sự cần thiết phát triển năng lực GQTHQL của CBQL	Số lượng	Tỉ lệ (%)
1	Không cần thiết	0	0
2	Ít cần thiết	8	1.3
3	Tương đối cần thiết	12	1.9
4	Cần thiết	212	33.4
5	Rất cần thiết	403	63.5

Kết quả bảng 2 cho thấy, có 63.5% ý kiến đánh giá sự cần thiết phát triển năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường là “rất cần thiết”, 33.4% ý kiến đánh giá ở mức “cần thiết”, 1.9% ý kiến đánh giá ở mức “tương đối cần thiết”, 1.3% ý kiến cho rằng phát triển năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường là “ít cần thiết”, không có ý kiến nào đánh giá ở mức “không cần thiết”.

Như vậy có thể nhận thấy hầu hết người tham gia khảo sát đều nhận thức đúng đắn về mức độ cần thiết phải phát triển năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường. Mặc dù có rất ít ý kiến cho rằng phát triển năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường ở mức ít cần thiết (1.3%), tuy nhiên tỉ lệ này cho thấy một số rất ít ý kiến của người tham gia khảo sát vẫn chưa thật sự quan tâm vấn đề phát triển năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường.

### 2.2.2.2. Thực trạng năng lực giải quyết tình huống quản lý của CBQL nhà trường một số tỉnh phía Nam

*Bảng 3. Đánh giá mức độ năng lực của CBQL dựa trên khung năng lực GQTHQL*

STT	Khung năng lực GQTHQL	Mức độ (%)					ĐTB	ĐLC
		1	2	3	4	5		
<b>A. Hệ thống giá trị cốt lõi GQTHQL</b>								
1	Thượng tôn pháp luật	0.2	0.9	8.7	64.4	25.9	4.15	0.613
2	Trung thực, chính trực	0.2	1.4	9.3	64.0	25.1	4.12	0.632
3	Công bằng, khách quan	0.3	1.7	16.7	55.0	26.2	4.05	0.724
4	Linh hoạt, sáng tạo	0.2	2.4	16.6	57.9	23.0	4.01	0.711
5	Tôn trọng giá trị văn hóa truyền thống, giá trị đạo đức phù hợp	0.9	1.4	6.3	62.9	28.4	4.16	0.680

6	Tôn trọng sự đa dạng khác biệt của cá nhân/bộ phận liên quan, tham gia giải quyết tình huống	0.6	2.5	14.4	62.9	19.6	3.98	0.705
<b>B. Năng lực cốt lõi GQTHQL</b>								
7	Năng lực hiểu biết lĩnh vực giáo dục, các hoạt động quản lý nhà trường	0	1.3	12.8	60.9	25.1	4.09	0.648
8	Năng lực nắm bắt tiến trình phát triển, thay đổi của môi trường giáo dục và xã hội	0	1.4	14.7	63.9	20.0	4.02	0.635
9	Năng lực dự báo tình hình, điều kiện nảy sinh tình huống quản lý: dự báo đánh giá tình hình, sự biến động, thay đổi làm phát sinh tình huống quản lý	0.2	1.7	19.1	61.7	17.4	3.94	0.667
10	Năng lực nhận diện, xác định nguyên nhân, bản chất, nội dung tình huống quản lý	0.5	0.9	18.5	61.1	19.0	3.97	0.674
11	Năng lực phát hiện đúng, đầy đủ vấn đề thực tiễn cần giải quyết	0.3	1.9	17.9	62.7	17.1	3.94	0.673
12	Năng lực tìm kiếm thu thập thông tin, dữ liệu liên quan đến tình huống	0.2	2.4	15.8	65.7	16.0	3.94	0.652
13	Năng lực phân tích, đánh giá nguy cơ tiềm tàng của tình huống	0.9	2.1	19.3	59.7	18.0	3.91	0.731
14	Năng lực thích ứng, tiếp cận công nghệ tiên bộ GQTHQL	0.8	2.1	17.7	60.8	18.7	3.94	0.717
15	Năng lực phát hiện, tìm kiếm phương án, giải pháp, cách thức GQTHQL	0.2	1.9	16.0	60.5	21.4	4.01	0.681
16	Năng lực giao tiếp, lắng nghe tích cực, làm chủ tình huống	0.2	1.6	13.2	60.7	24.4	4.09	0.669
17	Năng lực điều khiển, định hướng tình huống theo hướng tích cực	0	1.4	13.2	62.4	23.0	4.06	0.643
18	Năng lực thu hút, khuyến khích đối tượng liên quan tham gia đề xuất phương án, giải pháp GQTHQL	0.3	2.9	20.3	63.1	13.5	3.86	0.680
19	Năng lực chọn lựa phương án, giải pháp, cách thức GQTHQL	0	1.4	18.3	62.4	17.9	3.96	0.646
<b>C. Năng lực kiểm soát/quản lý giải quyết tình huống</b>								
20	Năng lực xây dựng kế hoạch hành động giải quyết tình huống, xác định việc cần thực hiện, cá nhân/bộ phận tham gia, chuẩn bị nguồn lực giải quyết tình huống	0	2.7	19.1	59.9	18.3	3.93	0.691
21	Năng lực tổ chức thực hiện giải quyết tình huống: sắp xếp, bố trí, phân phối nguồn lực GQTHQL	0	1.4	14.5	65.2	18.8	4.01	0.625
22	Năng lực lãnh đạo/chỉ đạo GQTHQL: hướng dẫn, hỗ trợ, chỉ đạo GQTHQL	0	1.6	15.7	61.2	21.5	4.02	0.659
23	Năng lực kiểm tra, giám sát GQTHQL	0	1.9	15.5	64.3	18.3	3.99	0.643
24	Năng lực đánh giá, rút kinh nghiệm GQTHQL	0.2	1.7	15.8	62.0	20.3	4.00	0.667
25	Năng lực khắc phục hậu quả tình huống quản lý	0	2.2	14.8	64.6	18.3	3.99	0.648
26	Năng lực phòng ngừa, ngăn chặn nguy cơ tiềm ẩn làm phát sinh tình huống	0	2.8	18.8	61.8	16.6	3.92	0.679

Kết quả khảo sát mức độ năng lực của CBQL theo Khung năng lực GQTHQL ở bảng 3 cho thấy: Hệ thống các năng lực thuộc Khung năng lực giải quyết tình huống của CBQL được đa số khách thể tham gia khảo sát đánh giá với ĐTB dao động từ 3.86 đến 4.16, đạt mức “cao”, ĐLC dao động từ 0.613 đến 0.724. Trong đó, có khoảng 80-92% đánh giá ở mức độ cao và rất cao, cụ thể: năng lực “Tôn trọng giá trị văn hóa truyền thống, giá trị đạo đức phù hợp” có 91.3% ý kiến người tham gia khảo sát đánh giá ở mức độ cao và rất cao với số ĐTB cao nhất, đạt 4.16; năng lực “Thu hút, khuyến khích đối tượng liên quan tham gia đề xuất phương án, giải pháp GQTHQL” có 76.6% ý kiến người tham gia khảo sát đánh giá ở mức độ cao và rất cao, ĐTB đạt 3.86.

Tuy vậy, cũng có khoảng 9-23% ý kiến người tham gia khảo sát đánh giá Hệ thống các năng lực thuộc Khung năng lực giải quyết tình huống của CBQL ở mức độ trung bình, thấp và rất thấp. Như vậy, tuy kết quả khảo sát phản ánh năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường ở mức “cao”, nhiều nội dung có tỉ lệ đánh giá ở mức “cao và “rất cao”, song vẫn còn một bộ phận không nhỏ cho rằng năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường chỉ ở mức trung bình, thậm chí ở mức rất thấp. So sánh với kết quả bảng 1 và 2 phân tích về năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường và sự cần thiết phát triển năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường cho thấy, các khách thể tham gia khảo

sát đánh giá cao sự cần thiết phát triển năng lực GQTHQL, tuy nhiên họ cũng nhận định một bộ phận CBQL chưa biết cách giải quyết tình huống hoặc giải quyết tình huống chưa tốt. Vấn đề này cần được tìm hiểu sâu hơn, xác định nguyên nhân ảnh hưởng, từ đó đề xuất giải pháp phù hợp góp phần phát triển năng lực giải quyết tình huống của CBQL nhà trường.

Kết quả đánh giá năng lực GQTHQL cụ thể thể hiện ở bảng 4:

Bảng 4. Thực trạng năng lực GQTHQL cụ thể

STT	Nội dung	Mức độ (%)					ĐTB	ĐLC
		1	2	3	4	5		
1	Năng lực GQTHQL nhân sự/tổ chức phân công bố trí nhân sự, xây dựng tập thể sư phạm	0	1.4	18.1	63.9	16.5	3.95	0.633
2	Năng lực giải quyết tình huống liên quan thái độ làm việc, ý thức trách nhiệm cá nhân/tập thể	0.2	2.4	14.9	66.4	16.2	3.96	0.647
3	Năng lực giải quyết tình huống mâu thuẫn nội bộ, bất đồng, xử lý vi phạm, kỉ luật	0.9	1.6	17.3	62.4	17.8	3.94	0.704
4	Năng lực giải quyết tình huống liên quan thực hiện nhiệm vụ được giao của cá nhân/tập thể	0	1.7	14.2	66.0	18.0	4.00	0.626
5	Năng lực giải quyết tình huống thực hiện chế độ chính sách trong nhà trường	0	2.1	15.3	64.8	17.9	3.98	0.643
6	Năng lực giải quyết tình huống khủng hoảng thông tin, truyền thông, đơn thư khiếu nại...	0	3.0	18.0	61.1	18.0	3.94	0.689
7	Năng lực giải quyết tình huống thanh tra, kiểm tra, đánh giá trong nhà trường	0	1.1	15.5	64.0	19.3	4.01	0.627
8	Năng lực giải quyết tình huống thi đua khen thưởng, hoạt động phong trào trong nhà trường	0	2.1	13.3	66.2	18.5	4.01	0.632
9	Năng lực GQTHQL, tổ chức hoạt động chuyên môn, dạy học theo chương trình hiện hành	0	0.6	15.1	63.9	20.3	4.03	0.615
10	Năng lực GQTHQL, tổ chức hoạt động giáo dục HS (trải nghiệm, tham quan, ngoại khóa...)	0	2.2	16.5	63.6	17.6	3.96	0.655
11	Năng lực GQTHQL giáo dục đạo đức, rèn luyện nề nếp kỉ luật HS	0	1.4	14.0	65.7	18.9	4.02	0.621
12	Năng lực GQTHQL tài chính, tài sản, cơ sở vật chất	0	2.8	13.2	63.5	20.5	4.01	0.671
13	Năng lực giải quyết tình huống liên quan cha mẹ HS, cộng đồng xã hội	0	1.7	14.1	65.9	18.3	4.00	0.627
14	Năng lực giải quyết tình huống xây dựng quan hệ hợp tác đối ngoại, quốc tế	0.8	3.5	23.1	56.1	16.6	3.84	0.763

Kết quả khảo sát thực trạng năng lực GQTHQL một số hoạt động cụ thể của CBQL ở bảng 4 cho thấy:

Năng lực GQTHQL một số hoạt động cụ thể của CBQL được đa số người tham gia khảo sát đánh giá ở mức “cao” với số ĐTB dao động từ 3.84 đến 4.03, ĐLC từ 0.615 đến 0.763).

Tuy nhiên, số liệu bảng trên cũng thể hiện vẫn còn một số CBQL được đánh giá năng lực ở mức độ “trung bình” và “thấp”, nổi bật là ở các nội dung: “Năng lực GQTHQL nhân sự/tổ chức phân công bố trí nhân sự, xây dựng tập thể sư phạm” (19.5%); “Năng lực giải quyết tình huống xây dựng quan hệ hợp tác đối ngoại, quốc tế” (26.6%); “Năng lực giải quyết tình huống mâu thuẫn nội bộ, bất đồng quan điểm, xử lý vi phạm, kỉ luật” (19.8%); “Năng lực giải quyết tình huống khủng hoảng thông tin, truyền thông, đơn thư khiếu nại” (21%). Kết quả này cho thấy, với năng lực giải quyết tình huống được đánh giá mức trung bình và thấp, CBQL sẽ gặp nhiều khó khăn trong hoạt động quản lí điều hành nhà trường, nhất là khi đối mặt, giải quyết những tình huống liên quan đến những vấn đề nêu trên. Nếu CBQL xem nhẹ hoặc thiếu quan tâm những tình huống này hoặc chủ quan trong việc bồi dưỡng phát triển năng lực giải quyết những tình huống này có thể tác động tiêu cực, gây mất đoàn kết nội bộ, giảm niềm tin của tập thể, đối tác, các bên liên quan và cộng đồng xã hội đối với nhà trường. Nhất là trong giai đoạn hiện nay, yêu cầu mở rộng quan hệ giao lưu, hợp tác quốc tế về giáo dục được khuyến khích, các cơ sở giáo dục, đối tác quốc tế đã và đang tìm kiếm cơ hội hợp tác phát triển nội dung, chương trình giáo dục phổ thông và nhiều vấn đề liên quan khác, trong khi đó CBQL nhà trường không kịp thời trang bị phát triển năng lực xây dựng mối quan hệ và giải quyết tình huống phát sinh về vấn đề này thì nguy cơ tụt hậu của nhà trường có thể dự đoán trước.

Xuất phát từ kết quả khảo sát thu được, nhóm nghiên cứu đề xuất một số khuyến nghị để xây dựng, phát triển và nâng cao năng lực quản lý, năng lực GQTHQL của đội ngũ CBQL nhà trường phổ thông như sau: (1) Thực hiện rà soát, đánh giá một cách hệ thống năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường phổ thông trên quy mô cả nước; (2) Xây dựng chương trình, xác định nội dung và tổ chức bồi dưỡng phát triển năng lực GQTHQL của CBQL nhà trường phổ thông; (3) Khuyến khích CBQL tham gia các hoạt động giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm và tự bồi dưỡng phát triển năng lực GQTHQL đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp trong bối cảnh hiện nay.

### 3. Kết luận

Sự tiến bộ xã hội trong đó bao gồm cả lĩnh vực giáo dục đã làm thay đổi sâu sắc hoạt động quản lý nhà trường, đặt ra những yêu cầu mới về năng lực quản lý, năng lực GQTHQL theo kịp xu thế thời đại. Một trong những yêu cầu hàng đầu đặt ra cho CBQL nhà trường là phát huy vai trò tự chủ trong việc nhận diện năng lực bản thân, dự báo tình huống có thể nảy sinh và chủ động GQTHQL kịp thời. Điều này là sự thể hiện tính năng động, nhạy bén làm tôn vinh uy tín, giá trị của nhà quản lý, là sự phản ánh sinh động của năng lực GQTHQL đồng thời tạo nên uy tín quyền lực cá nhân của nhà quản lý. Kết quả khảo sát cho thấy, phần lớn CBQL trường phổ thông ở một số tỉnh phía Nam đều có nhận thức đúng đắn về mức độ cần thiết phải phát triển năng lực GQTHQL và thể hiện năng lực GQTHQL nói chung ở mức khá tốt trở lên. Tuy nhiên vẫn còn tình trạng CBQL hạn chế về năng lực GQTHQL, thậm chí một bộ phận nhỏ CBQL chưa biết cách GQTHQL một cách thấu đáo. Năng lực GQTHQL một số hoạt động cụ thể trong nhà trường của CBQL phần lớn đều được đánh giá tương đối cao, song vẫn có một số năng lực như: “Năng lực giải quyết tình huống mâu thuẫn nội bộ, bất đồng quan điểm, xử lý vi phạm, kỉ luật”, “Năng lực giải quyết tình huống khủng hoảng thông tin, truyền thông, đơn thư khiếu nại...”, “Năng lực giải quyết tình huống xây dựng quan hệ hợp tác đối ngoại, quốc tế” có khoảng 20% ý kiến đánh giá ở mức độ trung bình và rất thấp. Rõ ràng là, với mức độ năng lực này, CBQL nhà trường khó có thể giải quyết được những tình huống nảy sinh, do đó không thể kiểm soát và quản lý tốt các hoạt động liên quan nếu phát sinh tình huống. Kết quả nghiên cứu đóng góp vào việc gợi mở những định hướng hỗ trợ CBQL nhà trường trong việc rèn luyện phát triển năng lực quản lý, năng lực GQTHQL thích ứng với đòi hỏi ngày càng cao của nghề quản lý, để xứng đáng là người gây ảnh hưởng, thúc đẩy tinh thần làm việc cho tập thể, hướng đến mục tiêu phát triển ổn định của nhà trường.

### Tài liệu tham khảo

- Bộ GD-ĐT (2018). *Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018 ban hành Quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông*.
- Bộ GD-ĐT (2019). *Thông tư số 18/2019/TT-BGDĐT ngày 01/11/2019 ban hành Chương trình bồi dưỡng thường xuyên cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông*.
- Butterfield, J. (2010). *Problem Solving and Decision Making*. Publisher Course Technology, Cengage Learning Inc.
- Dubois, D., & Rothwell, W. (2004). Competency-based or a traditional approach to training. *T and D*, 58(4), 46-57+4.
- Howard, G. (1999). *Intelligence Reframed “Multiple intelligences for the 21st century*. Publisher Basic Books.
- OECD (2014). *Talent*. OECD competence framework.
- OECD, PISA (2012). *Results: Creative Problem Solving (Volume V): Students’ Skills in Tackling Real-Life Problems*.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., Switzler, & Covey, A. (2002). *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes are High*. Publisher McGraw-Hill, Two Penn Plaza, New York.
- Quốc hội (2019). *Luật Giáo dục*. Luật số 43/2019/QH14, ban hành ngày 14/6/2019.
- UNESCO (2015). *UNESCO competence framework*.
- United Nations (2010). *UN Competency Development - A practical guide*. Publisher Office of Human Resource Management Department of Management United Nations.
- US Office of Personnel Management (2019). *Delegated Examining Operations Handbook: A Guide for Federal Agency Examining Offices*. US OPM.
- Weinert, F. E. (2001). *Comparative performance measurement in schools*. Weinheim and Basejl: Beltz Verlag.