BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM HÀ NỘI

HOÀNG VĂN DƯƠNG

QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÁC TỈNH KHU VỰC MIỀN NÚI PHÍA BẮC ĐÁP ỨNG ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

***Chuyên ngành*: Quản lý giáo dục**
***Mã số*: 62.14.01.14**

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ KHOA HỌC GIÁO DỤC

HÀ NỘI – 2016

Công trình được hoàn thành tại Trường Đại học Sư phạm Hà Nội

***Người hướng dẫn khoa học*: PGS.TS Nguyễn Xuân Thức**

Phản biện 1: PGS.TS Đặng Quốc Bảo, Học viện Quản lý giáo dục

Phản biện 2: GS.TS Phan Văn Kha, Viện Khoa học giáo dục Việt Nam

Phản biện 3: PGS.TS Phó Đức Hòa, Trường Đại học sư phạm Hà Nội

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp Trường họp tại Trường Đại học Sư phạm Hà Nội vào hồi …..giờ … ngày … tháng… năm 2016

Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện:
Thư viện Quốc Gia, Hà Nội
hoặc Thư viện Trường Đại học Sư phạm Hà Nội

CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐÃ CÔNG BỐ

1. Hoàng Văn Dương (2011), *Nghiên cứu thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ở Lào Cai,* Đăng trên tạp chí Quản lý giáo dục, số 29, trang 29-31, 40.
2. Hoàng Văn Dương (2012), *Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tỉnh Lào Cai,* Đăng trên tạp chí Quản lý giáo dục, số 34, trang 54-58.
3. Hoàng Văn Dương (2012), *Nghiên cứu thực trạng các giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tỉnh Lào Cai,* Đăng trên tạp chí Quản lý, số 283, trang 6-8.
4. Hoàng Văn Dương (2012), *Giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông trong giai hiện nay ở tỉnh Lào Cai,* Đăng trên tạp chí Tổ chức Nhà nước, số 4, trang 42-44.
5. Hoàng Văn Dương (2012), *Đổi mới công tác tuyển chọn cán bộ đưa vào quy hoạch cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tỉnh Lào Cai,* Đăng trên tạp chí Giáo dục, số 288, trang 4-6,10.
6. Hoàng Văn Dương (2012), *Đẩy mạnh đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tỉnh Lào Cai,* Đăng trên tạp chí Thiết bị Giáo dục, số 84, trang 22-25.
7. Hoàng Văn Dương (2013), *Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông gắn với đào tạo nguồn nhân lực,* Đăng trên tạp chí Giáo dục, số đặc biệt, trang 7-9.
8. Hoàng Văn Dương (2014), *Đổi mới giáo dục và những vấn đề đặt ra đối với cán bộ quản lý trường trung học phổ thông,* Đăng trên tạp chí Giáo dục, số 336, trang 1-3.
9. Hoàng Văn Dương (2015), *Định hướng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc theo chuẩn hiệu trưởng và thực tiễn giáo dục,* Đăng trên Kỷ yếu Hội thảo khoa học Đào tạo cán bộ quản lý giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục, trường Đại học sư phạm Hà Nội, trang 313-321.
10. Hoàng Văn Dương (2015), *Training Teachers the Hand of Competence Approach at Lao Cai Teacher Training College in Lao Cai Province, Viet nam - Đào tạo giáo viên theo hướng tiếp cận năng lực tại trường Cao đẳng sư phạm tỉnh Lào Cai, Việt Nam,* Đăng trên Kỷ yếu Hội thảo quốc tế lần thứ 5 của trường Đại học Rajabhat Maha Sarakham, Thái Lan, trang 58 (đăng tóm tắt).
11. Hoàng Văn Dương (2016), *Thực trạng quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh miền núi phía Bắc,* Đăng trên tạp chí Quản lý giáo dục, số 84. Trang 23-26

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

1.1. Đào tạo nhân lực ngày nay được bắt đầu từ giáo dục phổ thông. Trong nhà trường đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý là lực lượng chính tạo nên chất lượng giáo dục - yếu tố tiền đề của chất lượng nguồn nhân lực. Khu vực miền núi phía Bắc, nhân lực chất lượng cao có số lượng thấp nhất nước. Thực tế này đòi hỏi các Tỉnh phải đẩy mạnh phát triển giáo dục, nhất là giáo dục trung học phổ thông để tạo nguồn nhân lực. Để phát triển giáo dục, trong những năm gần đây, các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đã có nhiều giải pháp phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý nhưng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông vẫn còn hạn chế. Điều này ảnh hưởng đến chất lượng giáo dục của khu vực này. Vì vậy, cần có nghiên cứu để đề xuất giải pháp quản lý phù hợp nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông chuẩn hoá, đáp ứng yêu cầu đào tạo nhân lực cho phát triển kinh tế - xã hội.

1.2. Đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh miền núi phía Bắc hiện nay còn thiếu về số lượng, cơ cấu chưa hợp lý, trình độ chuyên môn nghiệp vụ và năng lực quản lý còn nhiều hạn chế; phong cách lãnh đạo, chỉ đạo thiếu tính chuyên nghiệp, chất lượng và hiệu quả công tác thấp. Phân cấp quản lý cán bộ của các Tỉnh thực hiện chưa triệt để theo quy định. Các khâu trong quy trình cán bộ còn bất cập: việc vận dụng Chuẩn để đánh giá cán bộ quản lý trường trung học phổ thông chưa sát thực tiễn; công tác luân chuyển cán bộ hết nhiệm kỳ và luân chuyển để đào tạo cán bộ trẻ còn gặp khó khăn; việc bổ nhiệm cán bộ chậm đổi mới. Yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay là cần có giải pháp đồng bộ để xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh miền núi phía Bắc đạt chuẩn.

Xuất phát từ những lý do trên tôi lựa chọn đề tài: "Quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đáp ứng đổi mới giáo dục" để làm đề tài luận án Tiến sỹ.

2. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu cơ sở lý luận và thực tiễn quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông từ đó đề xuất giải pháp quản lý nhằm phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đáp ứng đổi mới giáo dục.

3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu

3.1. Khách thể nghiên cứu: Quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông đáp ứng đổi mới giáo dục.

3.2. Đối tượng nghiên cứu: Giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đáp ứng đổi mới giáo dục.

4. Giới hạn và phạm vi nghiên cứu

4.1. Giới hạn đối tượng nghiên cứu

Trong phạm vi luận án, chúng tôi xác định chủ thể chính để thực hiện các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc là Sở Giáo dục và Đào tạo.

Luận án tiếp cận mô hình quản lý nguồn nhân lực của Leonard Nadle, nên các giải pháp tập trung vào nội dung của "phát triển nguồn nhân lực", "sử dụng nguồn nhân lực" và "môi trường nguồn nhân lực", cụ thể là công tác quy hoạch; đào tạo, bồi dưỡng; tuyển chọn, bố trí, sử dụng; kiểm tra, đánh giá; xây dựng môi trường và thực hiện chính sách đãi ngộ.

4.2. Giới hạn địa bàn nghiên cứu: Đề tài nghiên cứu tại 30 trường trung học phổ thông của 6 tỉnh: Yên Bái, Lào Cai, Sơn La, Hà Giang, Lạng Sơn, Phú Thọ.

4.3. Giới hạn khách thể khảo sát: Gồm Lãnh đạo Ban tổ chức Tỉnh ủy, Sở Nội vụ, Sở Giáo dục và Đào tạo, Uỷ ban nhân dân huyện/thành phố, Công đoàn Ngành giáo dục tỉnh, trường Trung học phổ thông, giáo viên, phụ huynh học sinh.

5. Giả thuyết khoa học

Công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh miền núi phía Bắc đứng trước yêu cầu đổi mới giáo dục còn bộc lộ các bất cập trong công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá, bổ nhiệm, sử dụng và thực hiện chính sách đãi ngộ dẫn đến chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý còn thiếu về số lượng, cơ cấu chưa hợp lý và chất lượng còn yếu. Đề xuất và áp dụng các giải pháp quản lý theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực phù hợp với điều kiện kinh tế - xã hội của các địa phương và sẽ nâng cao được chất lượng cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh miền núi phía Bắc, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục

6. Nhiệm vụ nghiên cứu

6.1. Xác định cơ sở lý luận về quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông của Sở Giáo dục và Đào tạo.

6.2. Khảo sát và đánh giá thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông; các giải pháp đang thực hiện và yếu tố ảnh hưởng đến quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.

6.3. Đề xuất giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đáp ứng đổi mới giáo dục.

6.4. Khảo nghiệm và thử nghiệm các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.

7. Phương pháp luận và các phương pháp nghiên cứu

7.1. Các cách tiếp cận: Tiếp cận hệ thống; tiếp cận quản lý nguồn nhân lực; tiếp cận theo hướng chuẩn hoá; tiếp cận thực tiễn.

7.2. Các phương pháp nghiên cứu: Nhóm phương pháp nghiên cứu lý luận; nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn;phương pháp toán thống kê.

8. Các luận điểm cần bảo vệ

8.1. Đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông khu vực miền núi phía Bắc ngoài phẩm chất và năng lực nghề chung của cán bộ quản lý còn có những phẩm chất và năng lực nghề nghiệp riêng để đáp ứng được giáo dục phổ thông ở khu vực miền núi.

8.2. Công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc hiện nay có những bất cập ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ và chất lượng giáo dục.

8.3. Thực hiện các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông khu vực miền núi phía Bắc theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực của Leonard Nadle sẽ khắc phục được những hạn chế và nâng cao được chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

9. Điểm mới của luận án

9.1. Bổ sung và làm phong phú lý luận về quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực.

9.2. Phát hiện thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông và thực trạng quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông khu vực miền núi phía Bắc.

9.3. Đề xuất và khẳng định hiệu quả các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông khu vực miền núi phía Bắc trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

10. Cấu trúc luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận và khuyến nghị, kết quả nghiên cứu được trình bày trong ba chương.

Chương 1: Cơ sở lí luận về quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông đáp ứng đổi mới giáo dục.

Chương 2: Thực trạng quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.

Chương 3: Giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đáp ứng đổi mới giáo dục.

Chương 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG ĐÁP ỨNG ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề

Trên thế giới và trong nước đã có các công trình nghiên cứu về hiệu trưởng và cán bộ quản lý trường trung học phổ thông gắn liền với tên tuổi của các nhà khoa học, như: Sergiovanni T.J, Stuart S. C., Philip K.Piele, Davis S, LaPointe M, Fullan M., Pam Robbins, Harvey B.Alvy, Nguyễn Hữu Trí, Đỗ Trọng Hùng, Đặng Quốc Bảo, Vũ Ngọc Hải, Bùi Minh Hiền, Trần Bá Hoành... Hướng nghiên cứu về phát triển đội ngũ đã có nhiều tác giả đề cập. Vấn đề còn ít nghiên cứu là quy hoạch, tuyển chọn, bổ nhiệm, kiểm tra, đánh giá cán bộ quản lý. Ngoài ra, còn có một số Luận án Tiến sĩ nhưng chủ yếu nghiên cứu về trường học và phát triển đội ngũ giáo viên ở trường phổ thông, giảng viên ở trường đại học. Nghiên cứu về quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông hiện nay còn ít, đề tài quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông khu vực miền núi phía Bắc chưa có nghiên cứu nào. Nhận xét tổng quan về các hướng nghiên cứu cho thấy khu vực miền núi phía Bắc còn thiếu công trình chuyên biệt hoặc Luận án nghiên cứu về quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông đáp ứng đổi mới giáo dục.

1.2. Trường trung học phổ thông và và đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

1.2.1. Trường trung học phổ thông trong hệ thống giáo dục quốc dân

Trường trung học phổ thông có các loại hình: công lập, dân lập và tư thục. Trường được thành lập theo kế hoạch của các tỉnh, đóng tại các khu dân cư và hiện nay các huyện vùng cao đều có trường, nhiều nơi trường đóng ở khu vực cụm xã. Trường được thành lập đáp ứng nhu học tập của học sinh và nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực cho địa phương.

1.2.2. Đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

1.2.2.1. Cán bộ quản lý giáo dục

Từ phân tích quan điểm của các nhà khoa học, có thể hiểu cán bộ quản lý giáo dục gồm: Trưởng hoặc phó của các đơn vị, tổ chức giáo dục và nhà trường; chuyên viên làm công tác chỉ đạo, thanh tra chuyên môn ở các Vụ thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo, các Sở, các Phòng Giáo dục và Đào tạo, các trường, các cơ sở giáo dục; những người tham mưu, tham gia hoạch định chính sách, chiến lược phát triển giáo dục; cán bộ Văn phòng, cán bộ kỹ thuật, kế toán tài chính (người quản lý) phục vụ trong bộ máy giáo dục và chịu trách nhiệm đối với cấp trên thuộc quyền quản lý của đơn vị, tổ chức giáo dục.

1.2.2.2. Đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục

Trong luận án này, đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục được hiểu là những người làm việc trong cơ quan quản lý hành chính nhà nước về giáo dục, trong cơ sở đào tạo, cơ sở giáo dục, có chức vụ (cấp trưởng, cấp phó) có vai trò nòng cốt trong cơ quan, có tác động đến hoạt động của ngành giáo dục và các cơ sở giáo dục.

1.2.2.3. Đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

Phân tích quan điểm của các nhà khoa học, luận án quan niệm: "Đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông là một bộ phận của đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, gồm người đứng đầu và cấp phó tập hợp thành một lực lượng, chịu trách nhiệm trước cơ quan quản lý về trọng trách quản lý nhà trường nhằm giáo dục học sinh phát triển toàn diện theo định hướng mục tiêu giáo dục trung học, nằm trong sự vận hành của hệ thống giáo dục quốc dân".

1.3. Đổi mới giáo dục và yêu cầu đặt ra với đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và quản lý đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục

1.3.1. Đổi mới giáo dục và đổi mới quản lý giáo dục

1.3.1.1. Bối cảnh của đổi mới

Trong xu thế hội nhập, các quốc gia đều lấy phát triển giáo dục để phát triển kinh tế - xã hội nên giáo dục hướng tới phát triển con người, phát triển nguồn nhân lực, hình thành những năng lực cơ bản cho người lao động. Điều này đòi hỏi phải đổi mới tư duy quản lý giáo dục và thay đổi quá trình dạy học.

1.3.1.2. Đổi mới giáo dục

Đổi mới giáo dục trước hết phải đổi mới tư tuy, hình thành triết lý giáo dục. Thực hiện đổi mới ở tất cả các thành tố của quá trình giáo dục, đổi mới hướng tới

chuẩn hoá và tiếp cận trình độ thế giới. Đối với giáo dục trung học phổ thông, đổi mới theo hướng chương trình tiếp cận nội dung sang tiếp cận phẩm chất và năng lực người học, hình thức tổ chức và phương pháp giáo dục phù hợp đặc thù bộ môn, quá trình học tập gắn lý thuyết với giải quyết các tình huống trong thực tiễn, kiểm tra đánh giá dưới nhiều hình thức và tăng cường câu hỏi đánh giá năng lực.

1.3.1.3. Đổi mới quản lý giáo dục

Đổi mới quản lý giáo dục phải toàn diện từ bộ máy, thể chế đến các khâu của quá trình quản lý. Đổi mới quản lý thành công hay không phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó đội ngũ cán bộ quản lý giữ vai trò quyết định. Tiếp cận xu hướng quản lý giáo dục theo chuẩn của thế giới, giáo dục Việt Nam đã ban hành và sử dụng Chuẩn để quản lý đội ngũ cán bộ quản lý.

1.3.2. Yêu cầu đặt ra với đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục và quản lý đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục

Đổi mới giáo dục đặt ra yêu cầu xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông đủ về số lượng, hợp lý về cơ cấu, đạt chuẩn chung và yêu cầu đặc thù giáo dục vùng cao; có phẩm chất, năng lực và phong cách lãnh đạo, quản lý hiện đại; am hiểu và có khả năng giải quyết các tình huống thực tiễn.

1.4. Nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực

1.4.1. Nguồn nhân lực

Phân tích quan điểm của Phạm Minh Hạc, Phan Văn Kha và Nguyễn Lộc..., luận án quan niệm: "Nguồn nhân lực cán bộ quản lý trong nhà trường bao gồm toàn bộ tiềm năng của cán bộ, giáo viên trong nhà trường và giải quyết các vấn đề về cơ cấu, số lượng, chất lượng, sự phát triển của nguồn nhân lực".

1.4.2. Quản lý nguồn nhân lực

1.4.2.1. Khái niệm quản lý nguồn nhân lực

Từ quan điểm của Nguyễn Văn Thuần, Nguyễn Hải Sản, Phạm Thành Nghị, Vũ Hoàng Ngân, quan điểm của tác giả về quản lý nguồn nhân lực là: "Quá trình tác động của chủ thể quản lý theo một kế hoạch đến lực lượng lao động và các đối tượng tiềm năng của nguồn nhân lực nhằm tạo ra sự hài hòa, hợp lý về số lượng, cơ cấu của tổ chức; tạo môi trường an toàn để mọi người phát huy được khả năng, năng lực trí tuệ, cống hiến tài năng của mình cho sự phát triển của tổ chức trong hiện tại và tương lai, đóng góp vào sự phát triển của xã hội".

1.4.2.2. Các mô hình quản lý nguồn nhân lực

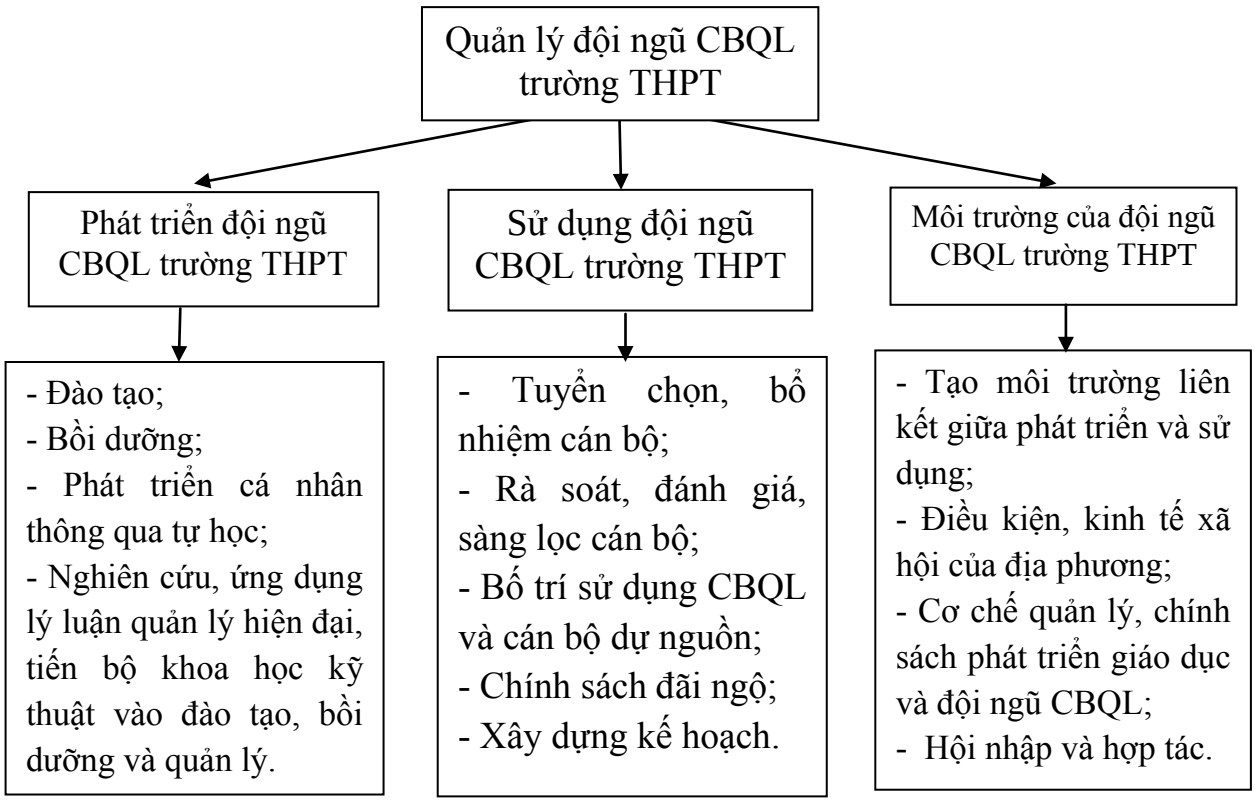
Nhiều mô hình quản lý nguồn nhân lực có thể vận dụng vào quản lý nhân lực giáo dục nhưng do đặc trưng của công tác quản lý cán bộ có sự gắn kết giữa đào tạo, sử dụng và tạo môi trường phát triển, do đó đề tài quản lý cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tiếp cận mô hình quản lý của Leonard Nadle để làm cơ sở nghiên cứu.

1.4.2.3. Quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo mô hình của Leonard Nadle

Quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo mô hình của Leonard Nadle tập trung vào *"Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý"*, "Sử dụng đội ngũ cán

bộ quản lý" và "Tạo môi trường của đội ngũ cán bộ quản lý". Các yếu tố này gồm nhiều vấn đề cần giải quyết từ giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng, phát triển cá nhân, nghiên cứu ứng dụng *đến* quy hoạch, bổ nhiệm, đánh giá sàng lọc, sử dụng và tạo môi trường, đãi ngộ cán bộ quản lý. Giải quyết tốt mối quan hệ của ba yếu tố trên là cơ sở để đề xuất hệ thống các giải pháp quản lý khả thi.

Sơ đồ quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo mô hình của Leonard Nadle như sau:



Sơ đồ 1.1: Quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo Leonard Nadle

1.5. Quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo yêu cầu đổi mới giáo dục

***1.5.1. Phân cấp quản lý*:** Chủ thể chính quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông là Sở Giáo dục và Đào tạo. Ngoài ra, một số cán bộ quản lý có danh hiệu và trình độ cao do Tỉnh uỷ hoặc Uỷ ban nhân dân tỉnh quản lý.

1.5.2. Nội dung quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

1.5.2.1. Xây dựng quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông: Là một khâu trong quản trị nhân lực trường học, trọng tâm là chuẩn bị nhân sự cho nhà trường đảm bảo đủ về số lượng, hợp lý về cơ cấu, phẩm chất và năng lực đáp ứng được vị trí lãnh đạo, quản lý trong hiện tại và tương lai.

1.5.2.2. Tuyển chọn, bổ nhiệm và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông: Là quá trình sử dụng các phương pháp nhằm lựa chọn và quyết định xem trong số những người được tuyển mộ, ai là người đủ tiêu chuẩn để làm cán bộ quản lý; đồng thời có biện pháp phù hợp để tối ưu hoá năng lực sở trường của cán bộ quản lý nhằm đạt được mục tiêu giáo dục với hiệu quả cao nhất.

1.5.2.3. Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông: Là làm tăng thêm trình độ hiện có của đội ngũ nhằm đáp ứng các yêu cầu đòi hỏi của công việc; được tổ chức dưới nhiều hình thức và mức độ khác nhau nhưng mục tiêu hướng tới chuẩn xác định.

1.5.2.4. Kiểm tra, đánh giá cán bộ quản lý trường trung học phổ thông:

Kiểm tra hoạt động của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông là xem xét, xác định mức độ đạt được trong việc thực hiện các nhiệm vụ theo quy định, phù hợp với bối cảnh và đối tượng để xếp loại tại thời điểm kiểm tra.

Đánh giá cán bộ quản lý là việc xem xét, xác định mức độ đạt được trong việc thực hiện các nhiệm vụ so với các yêu cầu của chuẩn nghề nghiệp, phù hợp với bối cảnh để phân xếp loại tại thời điểm kiểm tra hoặc tại thời điểm kết thúc năm học.

1.5.2.5. Tạo môi trường liên kết chặt chẽ, bền vững giữa phát triển và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông: Là quá trình tạo lập những điều kiện tốt nhất về tự nhiên, kinh tế, chính trị, xã hội, đặc biệt là nhà trường biết học hỏi để cho cán bộ quản lý phát triển được phẩm chất và các năng lực ở mức độ cao nhất

1.6. Các yếu tố ảnh hưởng tới quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

1.6.1. Yếu tố khách quan: Hệ thống văn bản, phân cấp quản lý cán bộ, điều kiện kinh tế - xã hội ở vùng dân tộc thiểu số khó khăn ảnh hưởng nhiều đến công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

1.6.2. Yếu tố chủ quan: Tâm lý thoả mãn, chủ quan của cán bộ quản lý, phương pháp làm việc chậm đổi mới, chưa nỗ lực cố gắng học tập nâng cao trình độ cùng với đánh giá cán bộ chưa chính xác... ảnh hưởng nhiều đến công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

Chương 2
THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÁC TỈNH KHU VỰC MIỀN NÚI PHÍA BẮC

2.1. Tổ chức khảo sát thực trạng

2.1.1. Mục đích của khảo sát thực trạng: Đánh giá thực trạng đội ngũ và công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông để xây dựng cơ sở thực tiễn cho việc đề xuất các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.

2.1.2. Đối tượng khảo sát: 696 người, gồm 3 nhóm đối tượng (nhóm 1: 144 người, nhóm 2: 102 người, nhóm 3: 450 người).

2.1.3. Phạm vi khảo sát: Khảo sát 30 trường và các nhóm đối tượng tại 6 tỉnh, thời điểm thang 4/2014.

2.1.4. Nội dung khảo sát: Khảo sát thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý; thực trạng các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý và thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc:

2.1.5. Phương pháp khảo sát: Phương pháp quan sát, phương pháp điều tra

bằng phiếu, phương pháp phỏng vấn, phương pháp tổng kết kinh nghiệm, phương pháp thống kê toán học.

2.1.6. Xử lý kết quả khảo sát

- Tiêu chí đánh giá: Mức độ thực hiện, mức độ đáp ứng, mức độ ảnh hưởng (cho điểm theo nguyên tắc 4-3-2-1 và 3-2-1).

- Mức điểm:

Tốt $3.25 \leq \overline{X} \leq 4$; Khá $2.5 \leq \overline{X} \leq 3.24$; Trung bình $1.75 \leq \overline{X} \leq 2.49$; Yếu $1 \leq \overline{X} \leq 1.74$

Tốt $2.5 \leq \overline{X} \leq 3$; Khá $2 \leq \overline{X} \leq 2.49$; TB $1.5 \leq \overline{X} \leq 1.99$; Yếu $1 \leq \overline{X} \leq 1.49$

2.2. Khái quát về điều kiện tự nhiên, kinh tế xã hội và giáo dục THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc

2.2.1. Điều kiện tự nhiên, kinh tế - xã hội khu vực miền núi phía Bắc

2.2.1.1. Khái quát về điều kiện tự nhiên

2.2.1.2. Khái quát về tình hình kinh tế - xã hội

2.2.2. Sự phát triển giáo dục THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc

2.3. Thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc

2.3.1. Thực trạng về số lượng, trình độ đào tạo, cơ cấu, chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc

2.3.1.1. Về số lượng và trình độ của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

- Về số lượng: Thời điểm tháng 6/2015 có 603 cán bộ quản lý, thiếu so với quy định 36 người, không phải do nguyên nhân thiếu biên chế.

- Về trình độ: 99.6% đại học trở lên, 67.7% trung cấp chính trị trở lên, 98.8% tin A trở lên, 83.4% ngoại ngữ A trở lên, 85.5% chứng chỉ nghiệp vụ quản lý. Số liệu cho thấy đội ngũ cán bộ quản lý chưa đảm bảo tiêu chuẩn theo quy định.

2.3.1.2. Về cơ cấu đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông: Cơ cấu độ tuổi, nam/nữ, dân tộc, đảng viên chưa hợp lý.

2.3.1.3. Về chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

- Đánh giá về *"Phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp"* của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc, kết quả khảo sát đạt *mức độ tốt,* điểm trung bình $\overline{X} = 3.25$, các tiêu chí dao động $3.05 \leq \overline{X} \leq 3.35$.

- Đánh giá về *"Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm"* của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc, kết quả khảo sát *đạt mức độ khá*, điểm trung bình $\overline{X} = 3.18$. Mức độ của các tiêu chí được đánh giá không đồng đều, điểm trong khoảng $2.89 \leq \overline{X} \leq 3.42$

- Đánh giá về *"Năng lực quản lý"* của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc, kết quả khảo sát đánh giá ở *mức độ khá,* điểm $\overline{X} = 2.86$. Điểm các tiêu chí có chênh lệch, trong khoảng $2.63 \leq \overline{X} \leq 3.33$

2.3.2. Thực trạng mức độ đáp ứng của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đối với đổi mới giáo dục

2.3.2.1. Mức độ đáp ứng về số lượng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông: Đội ngũ cán bộ quản lý chưa đảm bảo số lượng nhưng trước mắt đáp ứng được yêu cầu quản lý.

2.3.2.2. Mức độ đáp ứng về cơ cấu đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông: Cơ cấu về độ tuổi, giới tính, dân tộc và đảng viên còn bất cập nhưng hiện tại chưa ảnh hưởng nhiều đến công tác quản lý, điều hành nhà trường.

2.3.2.3. Mức độ đáp ứng về chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông:

Bảng 2.13: Đánh giá chung về mức độ đáp ứng của phẩm chất và năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc theo định hướng chuẩn và thực tiễn công việc

TT	Đánh giá / Tiêu chuẩn	Nhóm 1			Nhóm 2			Nhóm 3			Chung		
		Σ	$\overline{X}$	Thứ bậc	Σ	$\overline{X}$	Thứ bậc	Σ	$\overline{X}$	Thứ bậc	Σ	$\overline{X}$	Thứ bậc
1	Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp	468	3.25	1	330	3.24	1	1442	3.20	1	2240	3.22	1
2	Năng lực chuyên môn nghiệp vụ sư phạm	436	3.03	2	316	3.10	2	1378	3.06	2	2130	3.06	2
3	Năng lực quản lý nhà trường	386	2.68	3	272	2.67	3	1205	2.68	3	1863	2.68	3
	Tỷ lệ	**$\overline{X}$ = 2.99**			**$\overline{X}$ = 3**			**$\overline{X}$ = 2.98**			**2.99**		

Nhận xét:

Số liệu cho thấy, mức độ đáp ứng của *"Phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp", "Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm"* và *"Năng lực quản lý"* có sự chênh lệch, được đánh giá thấp hơn mức độ đạt được, điểm trung bình chung $\overline{X}$ = 2.99 (đạt được $\overline{X}$ = 3.09). Mức độ đạt được và mức độ đáp ứng phù hợp nhất là *"Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp"*, với $\overline{X}$ = 2.25 và $\overline{X}$ = 2.22. Kết quả này phù hợp, vì đạt được là hiện tại, còn đáp ứng Chuẩn nghề nghiệp và thực tiễn giáo dục là đòi hỏi ở mức độ cao hơn và ở trạng thái tương lai. Điểm của *mức độ đáp ứng* thấp hơn *mức độ đạt được*, cho thấy có sự thống nhất giữa hai lĩnh vực khảo sát.

2.4. Thực trạng quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc

2.4.1. Phân cấp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

Số liệu cho thấy *"Phân cấp quản lý cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc"* được đánh giá *ở mức độ khá,* với $\overline{X}$ = 2,93. Các biện pháp có sự chênh lệch, điểm trong khoảng 2.44 ≤ $\overline{X}$ ≤ 3.21. Kết hợp với phỏng vấn, khẳng định các địa phương phân cấp chưa triệt để theo quy định.

2.4.2. Xây dựng quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

Bảng 2.15: Thực trạng công tác xây dựng quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc

TT	Nội dung		Σ	$\overline{X}$	Thứ bậc
1	Xây dựng tiêu chuẩn cán bộ quản lý gắn với đặc trưng của miền núi, vùng cao để làm cơ sở quy hoạch	*Nhóm 1*	420	2.92	3
		Nhóm 2	311	3.05	3
		Nhóm 3	1377	3.06	2
		Chung	**2108**	**3.03**	**2**
2	Quán triệt chủ trương. Rà soát đưa ra quy	*Nhóm 1*	441	3.06	1

	hoạch người không đủ tiêu chuẩn; tuyển chọn nhân tố mới đưa vào quy hoạch, chú trọng người dân tộc thiểu số	*Nhóm 2*	334	3.27	1
		Nhóm 3	1403	3.12	1
		Chung	**2178**	**3.13**	**1**
3	Dự báo phát triển trường, lớp; kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý đảm bảo trước mắt và lâu dài	*Nhóm 1*	404	2.81	4
		Nhóm 2	303	2.97	4
		Nhóm 3	1361	3.02	3
		Chung	**2068**	**2.97**	**4**
4	Công tác xây dựng, phê duyệt, công khai, kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quy hoạch	*Nhóm 1*	430	2.99	2
		Nhóm 2	323	3.17	2
		Nhóm 3	1343	2.98	4
		Chung	**2096**	**3.01**	**3**
	Tỷ lệ chung			**3.04**	

Nhận xét:

Số liệu cho thấy: *"Xây dựng quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông"* được đánh giá *ở mức độ khá*, điểm trung bình $\overline{x}$ = 3.04. Các nội dung đánh giá đều ở mức độ khá, điểm trong khoảng 2.97 ≤ $\overline{x}$ ≤3.13. Nội dung 2 được đánh giá tốt nhất, *ở mức độ khá*, điểm trung bình $\overline{x}$ = 3.13. Nội dung 3 được đánh giá thấp nhất, điểm trung bình $\overline{x}$ = 2,97. Kết hợp với phỏng vấn, khẳng định công tác quy hoạch còn hạn chế trong việc xây dựng tiêu chuẩn, dự báo, phê duyệt, công khai quy hoạch.

2.4.3. Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

Bảng 2.16: Thực trạng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bôn quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc

TT	***Nội dung***		***Σ***	$\overline{x}$	***Thứ bậc***
1	Xây dựng kế hoạch, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý đương chức, cán bộ dự nguồn theo các chương trình dài hạn, ngắn hạn	*Nhóm 1*	426	2.96	1
		Nhóm 2	301	2.95	3
		Nhóm 3	1344	2.99	4
		Chung	**2071**	**2.98**	**4**
2	Việc cử cán bộ quản lý, cán bộ dự nguồn đi đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, chính trị, nghiệp vụ quản lý, tin học, ngoại ngữ	*Nhóm 1*	410	2.85	2
		Nhóm 2	304	2.98	2
		Nhóm 3	1381	3.07	3
		Chung	**2095**	**3.01**	**1**
3	Đẩy mạnh đào tạo, bồi dưỡng cán bộ thông qua thực tiễn làm việc ở các vị trí công tác	*Nhóm 1*	377	2.62	4
		Nhóm 2	312	3.06	1
		Nhóm 3	1409	3.13	1
		Chung	**2098**	**3.01**	**1**
4	Tổng kết, đánh giá việc thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý và các đối tượng trong quy hoạch	*Nhóm 1*	397	2.76	3
		Nhóm 2	298	2.92	4
		Nhóm 3	1388	3.08	2
		Chung	**2083**	**2.99**	**3**
	Tỷ lệ chung			**3.0**	

Nhận xét:

Số liệu cho thấy: "Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông" được đánh giá ở *mức độ khá*, điểm trung bình chung $\overline{X}$ = 3. Các nội dung đánh giá ở *mức độ khá*, điểm chênh lệch không đáng kể, trong khoảng 2.98≤ $\overline{X}$ ≤3.01. Nội dung 3 được đánh giá tốt nhất với điểm trung bình $\overline{X}$ = 3.01, xếp thứ ¼. Nội dung 1 được đánh giá ở mức độ thấp nhất với $\overline{X}$ = 2.98. Kết hợp phỏng vấn, đánh giá công tác đào tạo bồi dưỡng còn hạn chế, chưa đem lại kết quả như mong muốn.

2.4.4. Phân công, bố trí, sử dụng, thực hiện chế độ chính sách đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

Bảng 2.17: Thực trạng việc bố trí, sử dụng, thực hiện chế độ chính sách đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc

TT	***Nội dung***		***Σ***	$\overline{X}$	***Thứ bậc***
1	Bố trí cán bộ quản lý các trường đủ số lượng, đúng về cơ cấu và vị trí chức danh quy hoạch	*Nhóm 1*	438	3.04	1
		Nhóm 2	316	3.10	1
		Nhóm 3	1479	3.3	1
		Chung	**2233**	**3.21**	**1**
2	Xây dựng chế độ chính sách đãi ngộ của tỉnh, của huyện cho cán bộ quản lý công tác ở vùng cao, vùng khó khăn	*Nhóm 1*	380	2.64	4
		Nhóm 2	275	2.70	4
		Nhóm 3	1359	3.02	4
		Chung	**2014**	**2.89**	**4**
3	Ưu tiên đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý ở vùng cao, vùng khó khăn. Xây dựng kế hoạch luân chuyển cán bộ quản lý từ vùng cao về vùng thấp	*Nhóm 1*	384	2.67	3
		Nhóm 2	280	2.75	3
		Nhóm 3	1363	3.03	3
		Chung	**2027**	**2.91**	**3**
4	Tạo điều kiện về nơi ở, cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ làm việc; cho cán bộ quản lý đi thăm quan, trao đổi, học tập kinh nghiệm	*Nhóm 1*	395	2.74	2
		Nhóm 2	290	2.84	2
		Nhóm 3	1409	3.13	2
		Chung	**2094**	**3.01**	**2**
	Tỷ lệ chung			**3.01**	

Nhận xét:

Số liệu cho thấy: *"Bố trí, sử dụng, thực hiện chế độ chính sách đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc"* được đánh giá ở *mức độ khá*, điểm trung bình $\overline{X}$ = 3.01. Các nội dung đánh giá đều ở mức độ khá, điểm chênh lệch khá lớn, dao động trong khoảng 2.89≤ $\overline{X}$ ≤3.21. Nội dung 1 được đánh giá tốt nhất, với điểm trung bình $\overline{X}$ = 3.21. Nội dung 2 được đánh giá thấp nhất với điểm $\overline{X}$ = 2.89. Kết hợp phỏng vấn cho rằng cần tích cực đào tạo để bổ sung cán bộ quản lý cho vùng khó khăn và có sự đột phá trong sử dụng cán bộ để đem lại hiệu quản trong công tác quản lý.

2.4.5. Đánh giá, bổ nhiệm, điều động, luân chuyển cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

Bảng 2.18: Thực trạng công tác đánh giá cán bộ diện quy hoạch và cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc

TT	Nội dung		Σ	$\overline{x}$	Thứ bậc
1	Tổ chức quán triệt văn bản hướng dẫn đánh giá giáo viên và cán bộ quản lý	*Nhóm 1*	408	2.83	1
		Nhóm 2	308	3.02	2
		Nhóm 3	1367	3.04	1
		Chung	**2083**	**2.99**	**1**
2	Tự đánh giá của cán bộ quy hoạch và cán bộ quản lý đương nhiệm	*Nhóm 1*	366	2.54	4
		Nhóm 2	278	2.73	3
		Nhóm 3	1327	2.95	2
		Chung	**1971**	**2.83**	**3**
3	Cán bộ, giáo viên nhà trường tham gia ý kiến và đánh giá cán bộ quản lý và người trong quy hoạch	*Nhóm 1*	368	2.56	3
		Nhóm 2	275	2.70	4
		Nhóm 3	1323	2.94	3
		Chung	**1966**	**2.82**	**4**
4	Các cấp quản lý đánh giá xếp loại hiệu trưởng. Hiệu trưởng đánh giá xếp loại phó hiệu trưởng và cán bộ trong quy hoạch	*Nhóm 1*	392	2.72	2
		Nhóm 2	313	3.07	1
		Nhóm 3	1304	2.90	4
		Chung	**2009**	**2.89**	**2**
	Tỷ lệ chung			**2.88**	

Nhận xét:

Kết quả khảo sát cho thấy: "Đánh giá cán bộ diện quy hoạch và cán bộ quản lý trường phổ thông" ở mức độ khá, điểm trung bình $\overline{x}$ = 2.88. Các nội dung đánh giá đều ở *mức độ khá*, điểm dao động trong khoảng $2.82 \leq \overline{x} \leq 2.99$. Nội dung 3 được đánh giá thấp nhất với điểm trung bình $\overline{x}$ = 2.82. Kết hợp phỏng vấn khẳng định đánh giá cán bộ quản lý theo chuẩn gặp khó khăn, nguyên nhân do chưa cụ thể hoá được các tiêu chí của chuẩn gắn với thực tiễn giáo dục, còn nể nang trong đánh giá.

Bảng 2.19: Thực trạng công tác bổ nhiệm, điều động, luân chuyển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc

TT	Nội dung		Σ	$\overline{x}$	Thứ bậc
1	Xác định nhiệm vụ theo chức danh để làm cơ sở bổ nhiệm. Đề xuất chủ trương bổ nhiệm, điều động, luân chuyển cán bộ quản lý và cán bộ quy hoạch	*Nhóm 1*	391	2.72	2
		Nhóm 2	315	3.09	4
		Nhóm 3	1323	2.94	4
		Chung	**2029**	**2.92**	**3**
2	Việc lựa chọn và đề xuất nhân sự của nhà trường. Các cấp quản lý tiến hành quy trình bổ nhiệm cán bộ	*Nhóm 1*	377	2.62	3
		Nhóm 2	317	3.11	2
		Nhóm 3	1396	3.10	2
		Chung	**2090**	**3.00**	**2**

3	Việc bổ nhiệm, điều động, luân chuyển theo: quy hoạch, nhiệm kỳ của Điều lệ trường học và các quy định ủa Đảng, của Nhà nước	*Nhóm 1*	401	2.78	1
		Nhóm 2	320	3.14	1
		Nhóm 3	1382	3.07	3
		Chung	**2103**	**3.02**	**1**
4	Bổ nhiệm, điều động, luân chuyển cán bộ quản lý trường trung học phổ thông trên cơ sở đánh giá cán bộ và tín nhiệm; kết hợp trình bày kế hoạch thực hiện nhiệm vụ ở cương vị bổ nhiệm	*Nhóm 1*	362	2.51	4
		Nhóm 2	215	2.11	3
		Nhóm 3	1436	3.19	1
		Chung	**2013**	**2.89**	**4**
	Tỷ lệ chung			**2.96**	

Nhận xét:

Kết quả khảo sát cho thấy: *"Công tác bổ nhiệm, điều động, luân chuyển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc"* được đánh giá ở *mức độ khá*, điểm trung bình $\overline{X}$ = 2.96. Các nội dung đều được đánh giá ở *mức độ khá*, điểm chênh lệch không đáng kể, trong khoảng 2.89 ≤ $\overline{X}$ ≤ 3.02. Nội dung 4 được đánh giá *thấp nhất*, điểm trung bình $\overline{X}$ = 2.89; các nhóm đánh giá chênh lệch nhau rất lớn; kết quả này khẳng định việc bổ nhiệm cán bộ kết hợp tín nhiệm với trình bày Đề án thực hiện chưa tốt.

2.4.6. Tạo môi trường liên kết chặt chẽ, bền vững giữa phát triển và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

Bảng 2.20: Thực trạng việc tạo môi trường liên kết giữa phát triển và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc

TT	***Nội dung***		***Σ***	$\overline{X}$	***Thứ bậc***
1	Phối hợp giữa Sở Giáo dục và Đào tạo với cấp ủy, chính quyền địa phương trong đánh giá cán bộ quản lý trường trung học phổng thông	*Nhóm 1*	390	2.71	3
		Nhóm 2	318	3.12	1
		Nhóm 3	1252	2.78	2
		Chung	**1960**	**2.82**	**3**
2	Xây dựng cơ chế chính sách; cơ chế quản lý; quy định sử dụng cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo đặc thù vùng, miền trong tỉnh	*Nhóm 1*	410	2.85	2
		Nhóm 2	289	2.83	4
		Nhóm 3	1285	2.86	3
		Chung	**1984**	**2.85**	**2**
3	Ưu tiên đào tạo người dân tộc thiểu số để bố trí sử dụng lâu dài ở các trường vùng cao	*Nhóm 1*	352	2.44	4
		Nhóm 2	305	2.99	3
		Nhóm 3	1286	2.86	3
		Chung	**1943**	**2.79**	**4**
4	Tôn vinh cán bộ quản lý trường trung học phổ thông có thành tích đóng góp đối với phát triển sự nghiệp giáo dục vùng cao	*Nhóm 1*	422	2.93	1
		Nhóm 2	313	3.07	2
		Nhóm 3	1317	2.93	1
		Chung	**2052**	**2.95**	**1**
	Tỷ lệ chung			**2.85**	

Nhận xét:

Số liệu cho thấy: *"Tạo môi trường liên kết giữa phát triển và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông"* được đánh giá ở *mức độ khá*, điểm trung bình $\overline{X}$ = 2.85. Các nội dung đều được đánh giá ở *mức độ khá*, điểm số có sự chênh lệch không đáng kể 2.79≤ $\overline{X}$ ≤2.95. Nội dung 4 được đánh giá tốt nhất, với điểm $\overline{X}$ = 2.95 nhưng ở mức độ khá. Nội dung 3 được đánh giá thấp nhất, với điểm trung bình = 2.79.

2.5. Thực trạng yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc

2.5.1. Yếu tố khách quan ảnh hưởng đến công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc

Các yếu tố khách quan chủ yếu có ảnh hưởng *rất nhiều và nhiều* đến công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, kết quả khảo sát điểm trung bình $\overline{X}$ = 2.5, điểm của các yếu dao động 2.33 ≤ $\overline{X}$ ≤2.64 (min = 1, max = 3).

2.5.2. Yếu tố chủ quan ảnh hưởng đến công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc

Kết quả khảo sát cho thấy, các yếu tố chủ quan có ảnh hưởng *rất nhiều và nhiều* đến công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông. Các yếu tố được đánh giá ở *mức độ khá,* điểm trung bình $\overline{X}$ = 2.32, điểm của các yếu tố dao động trong khoảng 2.14≤ $\overline{X}$ ≤ 2.39 (min = 1, max = 3).

2.6. Đánh giá thực trạng quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc

2.6.1. Thuận lợi của công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc

Chủ trương xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý, sự quan tâm của địa phương, kinh tế – xã hội ngày một tốt, bản thân cán bộ quản lý muốn khẳng định cùng với chuẩn hiệu trưởng là các yếu tố thuận lợi cho công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

2.6.2. Khó khăn của công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc

Hệ thống văn bản về giáo dục thiếu đồng bộ, cơ chế quản lý chưa phù hợp, dân trí, giao thông đi lại khó khăn, cán bộ quản lý ít kinh nghiệm… là yếu tố khó khăn cho công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

2.7. Kinh nghiệm quốc tế về quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

2.7.1. Kinh nghiệm của Hoa Kỳ: Dựa vào chuẩn nghề nghiệp lãnh đạo giáo dục để đào tạo hiệu trưởng và tổ chức thi cấp chứng chỉ hành "nghề quản lý".

2.7.2. Kinh nghiệm của Canada: Quản lý hiệu trưởng theo chuẩn. Các tiêu chuẩn trong chuẩn đều hướng tới tạo cơ hội tốt nhất cho sự phát triển học sinh.

2.7.3. Kinh nghiệm của New Zealand: Sử dụng chuẩn để đánh giá sự phát triển nghề nghiệp của hiệu trưởng trong hiện tại và tương lai.

2.7.4. Kinh nghiệm của một số nước Châu á: Hiệu trưởng phải có trình độ cử nhân trở lên, có bằng hoặc chứng chỉ sư phạm. Các nước đều có chương trình đào tạo hiệu trưởng.

2.7.5. Bài học kinh nghiệm: Xây dựng chương trình đào tạo bám sát các yêu cầu của chuẩn, sử dụng chuẩn vào đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm, đánh giá và thực hiện chính sách cán bộ.

Chương 3
GIẢI PHÁP QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÁC TỈNH KHU VỰC MIỀN NÚI PHÍA BẮC

3.1. Dự báo đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc

3.1.1. Số lượng học sinh trung học phổ thông đến năm 2020 và dự báo các năm

3.1.2. Quy hoạch mạng lưới trường trung học phổ thông đến năm 2020

3.1.3. Dự báo nhu cầu phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

Bảng 3.5: Nhu cầu cán bộ quản lý trường trung học phổ thông 6 tỉnh khu vực miền núi phía Bắc cần được bổ sung đến năm 2020

TT	Năm học	Trường	Nhu cầu CBQL	Hiện có		Bổ sung	
				HT	PHT	HT	PHT
1	2015 – 2016	176	639	176	427		36
2	2016 – 2017	182	658	176	407	6	69
3	2017 – 2018	208	713	182	456	25	50
4	2018 – 2019	213	769	208	486	5	70
5	2019 – 2020	221	824	213	536	8	67
6	2020 – 2021	229	879	221	583	8	67

Kết quả dự báo phát triển quy mô trường, lớp và học sinh cho thấy từ nay đến 2020, 6 tỉnh khu vực miền núi phía Bắc cần bổ sung mới 374 cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

3.2. Nguyên tắc đề xuất giải pháp quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc: Nguyên tắc kế thừa, nguyên tắc hệ thống, nguyên tắc thực tiễn.

3.3. Giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đáp ứng đổi mới giáo dục

3.3.1. Giải pháp 1: Tổ chức thực hiện tốt phân cấp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo hướng tăng cường trách nhiệm quản lý của Sở Giáo dục và Đào tạo

3.3.1.1. Mục đích, ý nghĩa của giải pháp

Đề xuất phân cấp theo hướng để Sở Giáo dục và Đào tạo chủ động trong tất cả các khâu của công tác cán bộ.

Đề xuất cơ chế phối hợp giữa Sở Giáo dục và Đào tạo với huyện/thành phố, tổ chức Đảng, đoàn thể trong quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

3.3.1.2. Nội dung của giải pháp

Xây dựng mô hình phân cấp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc thống nhất, định hướng tăng quyền chủ động cho Sở Giáo dục và Đào tạo.

Đẩy mạnh phân cấp cho trường trung học phổ thông thực hiện quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm theo Nghị định số 16 của Chính phủ.

Xây dựng cơ chế phối hợp giữa Sở Giáo dục và Đào tạo với huyện uỷ/thành uỷ và các tổ chức Đảng, Đoàn thể ở địa phương để quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

- Phối hợp giữa Sở Giáo dục và Đào tạo với huyện uỷ/thành uỷ
- Phối hợp giữa Sở Giáo dục và Đào tạo với Công đoàn Ngành giáo dục

3.3.1.3. Cách thức tổ chức thực hiện giải pháp

Ở tầm vĩ mô, phối hợp giữa các Bộ trong việc hướng dẫn triển khai và kiểm tra, sơ kết, tổng kết việc thực hiện văn bản phân cấp.

Ở tầm vi mô, phối hợp giữa Sở Giáo dục và Đào tạo với các Sở, Ngành tham mưu phân cấp, triển khai thí điểm, tổ chức thực hiện đúng phân cấp.

3.3.2. Giải pháp 2: Đổi mới công tác tuyển chọn cán bộ nguồn và quy hoạch cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

3.3.2.1. Mục đích, ý nghĩa của giải pháp

Lựa chọn được những giáo viên có phẩm chất tốt, có năng lực chuyên môn, năng lực quản lý để quy hoạch thay thế cán bộ quản lý khi cần thiết.

Tạo được sự chủ động trong công tác cán bộ, khắc phục tình trạng hẫng hụt đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý tại các trường trung học phổ thông và cơ quan quản lý giáo dục của các tỉnh trong khu vực.

3.3.2.2. Nội dung của giải pháp

Đổi mới công tác tuyển chọn đội ngũ cán bộ, giáo viên dự nguồn kế cận hiệu trưởng, phó hiệu trưởng trường trung học phổ thông:

- *Những người chưa phải là cán bộ quản lý:* tiêu chí lựa chọn là hệ thống dấu hiệu biểu hiện khả năng lãnh đạo.
- *Những người đang làm cán bộ quản lý trường trung học phổ thông:* tiêu chí lựa chọn là kết quả đánh giá theo Chuẩn và hệ thống kỹ năng lãnh đạo quản lý.

Đổi mới công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

3.3.2.3. Cách thức tổ chức thực hiện giải pháp

Đối với công tác tạo nguồn: Lựa chọn trên cơ sở đánh giá cán bộ, đảm bảo tiêu chuẩn quy định, chọn nhiều người cả trong và ngoài nhà trường.

Đối với công tác quy hoạch: Xác định cơ cấu lãnh đạo, quy hoạch theo phương châm động và mở, thực hiện đúng quy trình.

3.3.3. Giải pháp 3: Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo tiêu chuẩn chức danh

3.3.3.1. Mục đích, ý nghĩa của giải pháp

Khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.

Chuẩn hoá theo tiêu chuẩn chức danh cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

3.3.3.2. Nội dung của giải pháp

Xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng.

Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng.

Nội dung đào tạo, bồi dưỡng tập trung vào chuyên môn, lý luận chính trị, nghiệp vụ quản lý giáo dục, tin học, ngoại ngữ và cập nhật kiến thức, kỹ năng lãnh đạo, quản lý.

3.3.3.3 Cách thức tổ chức thực hiện giải pháp

Dựa vào kết quả đánh giá cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo chuẩn và thực tiễn công việc để xác định nhu cầu bồi dưỡng cho từng đối tượng.

Lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý chưa đạt chuẩn; số chưa đạt chuẩn ở một số tiêu chí; số chưa thực hiện tốt một số nhiệm vụ của địa phương; số đã đạt chuẩn nhưng ở mức độ thấp.

Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng.

Kiểm tra đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng.

3.3.4. Giải pháp 4: Đổi mới công tác bổ nhiệm cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc

3.3.4.1. Mục đích, ý nghĩa của giải pháp

Đề xuất quy trình chọn nhân sự, bổ nhiệm người có năng lực và phẩm chất tốt làm cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.

Tạo điều kiện và cơ hội cho cán bộ trẻ có triển vọng trong quy hoạch và đội ngũ cán bộ quản lý rèn luyện, thử thách phấn đấu vươn lên.

Nhằm điều động, luân chuyển cán bộ quản lý đã hết 2 nhiệm kỳ tại một đơn vị đến làm lãnh đạo ở đơn vị khác.

3.3.4.2. Nội dung của giải pháp

Đối với việc bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển cán bộ quản lý trường trung học phổ thông: Xác định nhu cầu cần bổ sung cán bộ quản lý, trình phê duyệt kế hoạch bổ nhiệm, thực hiện các việc theo quy trình, quyết định bổ nhiệm và bố trí, sử dụng cán bộ quản lý theo vị trí công tác đã được phê duyệt.

Miễn nhiệm, giáng chức, cách chức cán bộ quản lý trường trung học phổ thông:

- Miễn nhiệm các trường hợp không đủ sức khỏe, năng lực, uy tín và theo yêu cầu nhiệm vụ hoặc vì các lý do khác.

- Các trường hợp vi phạm xem xét kỷ luật từ hình thức khiển trách đến giáng chức, cách chức.

3.3.4.3. Cách thức tổ chức thực hiện giải pháp

Xây dựng quy trình bổ nhiệm rõ nội dung công việc và trách nhiệm thực hiện của cá nhân và cơ quan, tổ chức thực hiện theo quy trình mới đề xuất.

Luân chuyển cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc để đào tạo, bồi dưỡng cán bộ; có thể thực hiện trong nội bộ huyện/thành phố hoặc trong phạm vi toàn tỉnh.

Miễn nhiệm, giáng chức, cách chức cán bộ quản lý trường trung học phổ thông: Đối với trường hợp có đơn xin miễn nhiệm; trường hợp vi phạm đến mức phải miễn nhiệm; trường hợp vi phạm đến mức xử lý giáng chức, cách chức.

3.3.5. Giải pháp 5: Đánh giá cán bộ quản lý trường trung học phổ thông khách quan, dân chủ bám sát chuẩn

3.3.5.1. Mục đích, ý nghĩa của giải pháp

Thay đổi nhận thức của cán bộ, giáo viên trong đánh giá lãnh đạo, hiểu đầy đủ về mục đích, ý nghĩa và quy trình đánh giá theo Chuẩn.

Kết quả đánh giá xếp loại là cơ sở đề xuất các giải pháp khắc phục những hạn chế, yếu kém của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

3.3.5.2. Nội dung của giải pháp

Cụ thể hoá tiêu chí của Chuẩn sát với thực tiễn công việc làm công cụ đánh giá.

Tập trung làm rõ mặt mạnh, mặt yếu của phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp; trình độ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; năng lực quản lý; hiệu quả công tác.

Đánh giá, xếp loại cán bộ quản lý trường trung học phổ thông phải dựa trên cơ sở kết quả công tác thể hiện ở các minh chứng phù hợp và kết quả của Nhà trường.

3.3.5.3. Cách thức tổ chức thực hiện giải pháp

Tổ chức quán triệt nội dung của Chuẩn và các yêu cầu đánh giá bổ sung.

Xây dựng hệ thống thông tin quản lý, thu thập các minh chứng để có cơ sở đánh giá cán bộ quản lý.

Cấp ủy đảng chỉ đạo công tác đánh giá, gắn trách nhiệm của người đánh giá trong việc đánh giá, xếp loại và bố trí, sử dụng cán bộ quản lý.

Đánh giá xếp loại cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo chuẩn bằng cách chấm điểm dựa trên cơ sở minh chứng

3.3.6. Giải pháp 6: Thanh tra, kiểm tra công tác quản lý của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

3.3.6.1. Mục đích, ý nghĩa của giải pháp

Thanh tra, kiểm tra công tác quản lý của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông nhằm xem xét, đánh giá hiệu quả việc thực hiện các quyết định quản lý, phát hiện những tồn tại, chỉ ra nguyên nhân và biện pháp khắc phục.

Thanh tra, kiểm tra phải đánh giá được thực trạng của nhà trường và thực trạng công tác quản lý của cán bộ quản lý ở mức độ nào.

3.3.6.2. Nội dung của giải pháp

Thanh tra, kiểm tra thường xuyên, định kỳ theo chương trình đã được duyệt.

Thanh tra, kiểm tra đột xuất khi có dấu hiệu vi phạm hoặc theo yêu cầu của việc giải quyết khiếu nại tố cáo hoặc do cơ quan nhà nước có thẩm quyền quyết định.

Thanh tra, kiểm tra công tác quản lý của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tập trung chủ yếu vào các nội dung quản lý của hiệu trưởng.

3.3.6.3. Cách thức tổ chức thực hiện giải pháp

Xây dựng đội ngũ cán bộ thanh tra đủ về số lượng, chuẩn về chất lượng, hiểu sâu sắc các hoạt động giáo dục của nhà trường.

Xây dựng được kế hoạch kiểm tra, thanh tra cho cả nhiệm kỳ, kế hoạch hàng năm, kế hoạch thường xuyên, đột xuất.

Thực hiện thanh tra: tập hợp đầy đủ thông tin về đơn vị và cá nhân được thanh tra, thực hiện công việc theo quy trình, kết luận thanh tra, xử lý kết luận thanh tra.

3.3.7. Giải pháp 7: Xây dựng môi trường thuận lợi cho sự phát triển cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

3.3.7.1. Mục đích, ý nghĩa của giải pháp

Xây dựng môi trường cho sự phát triển của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông để giải quyết những vấn đề đang là lực cản, như: chính sách hỗ trợ, điều kiện làm việc, thi đua khen thưởng...

Thu hút được người giỏi đến với nhà trường, kích lệ, động viên cán bộ quản lý và giáo viên tích cực trong công tác.

3.3.7.2. Nội dung của giải pháp

Xây dựng bầu không khí thân thiện, cởi mở trong nhà trường.

Tiếp tục bổ sung một số chế độ chính sách phù hợp đối với cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, nhất là chính sách cho cán bộ quản lý công tác ở vùng cao.

Đẩy mạnh thực hiện dân chủ trong nhà trường. Xây dựng và nhân rộng điển hình cán bộ quản lý giỏi.

Tăng cường đầu tư điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho công tác, nâng cao đời sống cho đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên.

3.3.7.3. Cách thức tổ chức thực hiện giải pháp

Xây dựng bầu không khí thân thiện, cởi mở: tôn trọng những người có ý tưởng và tư tưởng cách tân; thúc đẩy mọi người tham gia, ủng hộ; tạo điều kiện để cán bộ, giáo viên đến trường làm việc với tâm lý tốt nhất.

Xây dựng hoàn thiện cơ chế, chính sách: Sở Giáo dục và Đào tạo phối hợp với các Sở, Ngành tham mưu phân cấp, giao quyền tự chủ cho các trường, xây dựng chính sách thu hút, hỗ trợ đi học...

Xây dựng đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên đủ về số lượng: Sở Giáo dục và Đào tạo tham mưu giao đủ biên chế và tuyển giáo viên; điều động cân đối giáo viên giữa các trường.

Đẩy mạnh thực hiện dân chủ, các trường phải xây dựng quy chế dân chủ trong nhà trường thông qua hội nghị viên chức, tổ chức thực hiện có hiệu quả.

Xây dựng và nhân rộng điển hình cán bộ quản lý giỏi, những tâm gương tích cực thi đua.

Tăng cường đầu tư điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị.

3.4. Mối quan hệ giữa các giải pháp: Mỗi giải pháp có vị trí, vai trò và chức năng khác nhau, song nó có quan hệ chặt chẽ, tác động qua lại hỗ trợ nhau.

3.5. Khảo nghiệm các giải pháp mới đề xuất

Khảo nghiệm nhằm khẳng định tính cần thiết và khả thi của các giải pháp mới, được tiến hành bằng phương pháp lấy ý kiến chuyên gia thông qua phiếu. Số khách thể gồm 40 người là cán bộ Lãnh đạo các Sở, huyện/thành phố, công đoàn ngành, trường trung học phổ thông, nhà khoa học. Kết quả thu được như sau:

Bảng 3.3: Tương quan giữa tính cần thiết và tính khả thi của các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc

TT	*Giải pháp*	*Tính cần thiết*		*Tính khả thi*	
		$\overline{X}$	*Thứ bậc*	$\overline{X}$	*Thứ bậc*
1	Tổ chức thực hiện tốt phân cấp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo hướng tăng cường trách nhiệm quản lý của Sở Giáo dục và Đào tạo	2.85	2	2.6	5
2	Đổi mới công tác tuyển chọn cán bộ nguồn và quy hoạch cán bộ quản lý trường trung học phổ thông	2.8	5	2.63	3
3	Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo tiêu chuẩn chức danh	2.9	1	2.7	1
4	Đổi mới công tác bổ nhiệm cán bộ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc	2.85	2	2.7	1
5	Đánh giá cán bộ quản lý trường trung học phổ thông khách quan, dân chủ bám sát chuẩn	2.83	4	2.63	3
6	Thanh tra, kiểm tra công tác quản lý của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông	2.75	6	2.53	6
7	Xây dựng môi trường thuận lợi cho sự phát triển cán bộ quản lý trường trung học phổ thông	2.7	7	2.5	7
	Trung bình	**2.81**		**2.61**	

Tính cần thiết và khả thi của các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông được đánh giá *ở mức độ cao*, cần thiết cao hơn khả thi. Mối quan hệ giữa tính cần thiết và khả thi $r = 0,73$ là tương quan thuận và khá chặt chẽ. Có nghĩa là các giải pháp quản lý cần thiết ở mức độ nào thì mức độ khả thi phù hợp.

3.6. Thực nghiệm giải pháp: Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo tiêu chuẩn chuẩn chức danh

3.6.1. Mục đích thực nghiệm: Nhằm kiểm chứng *hiệu quả* của giải pháp quản lý cán bộ quản lý trường trung học phổ thông trên địa bàn các tỉnh phía Bắc.

3.6.2. Giả thuyết thực nghiệm: Nếu áp dụng giải pháp "*Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo tiêu chuẩn chuẩn chức danh"* thì sẽ nâng cao được chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, từ đó nâng cao chất lượng hoạt động quản lý trường trung học phổ thông trên địa bàn các tỉnh miền núi phía Bắc.

3.6.3. Mẫu thực nghiệm và địa bàn thực nghiệm: Thực nghiệm trong luận án được tiến hành theo hình thức *song hành* bao gồm 02 nhóm: nhóm đối chứng gồm 6 trường và nhóm thực nghiệm gồm 6 trường.

3.6.4. Các giai đoạn thực nghiệm: Giai đoạn chuẩn bị, giai đoạn thực nghiệm gồm đo trước và đo sau thực nghiệm để khẳng định hiệu quả của giải pháp.

3.6.5. Phương pháp đánh giá thực nghiệm: phiếu đánh giá thực nghiệm, quan sát hoạt động quản lý, phương pháp chuyên gia và nghiên cứu sản phẩm hoạt động.

3.6.6. Tiêu chí và thang đánh giá thực nghiệm

Tiêu chí 1: Kỹ năng của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo chuẩn hiệu trưởng và các kỹ năng đặc thù của cán bộ quản lý nhà trường vùng cao.

Tiêu chí 2: Đánh giá biểu hiện tích cực trong hoạt động quản lý nhà trường.

3.6.7. Kết quả thực nghiệm

3.6.7.1. Kết quả đo kỹ năng của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông trước thực nghiệm ở nhóm đối chứng và thực nghiệm, điểm trung bình của hai nhóm $\overline{X}$ = 2.79, độ lệch trong các tiêu chí của hai nhóm không đáng kể, lớn nhất Δ = + - 0.07, nhỏ nhất Δ = + - 0.03.

3.6.7.2. Kết quả đo biểu hiện tích cực trong hoạt động quản lý trước thực nghiệm ở hai nhóm (đối chứng và thực nghiệm), điểm trung bình của hai nhóm $\overline{X}$ = 2.08, độ lệch trong các tiêu chí của hai nhóm Δ = + - 0.03.

3.6.7.3. Kết quả đo kỹ năng của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông sau khi thực nghiệm (nhóm đối chứng $\overline{X}$ = 2.81, nhóm thực nghiệm $\overline{X}$ = 3.31, độ lệch Δ = 0.5).

3.6.7.4. Kết quả đo biểu hiện tích cực trong hoạt động quản lý trường trung học phổ thông sau thực nghiệm (nhóm đối chứng $\overline{X}$ = 2.08, nhóm thực nghiệm $\overline{X}$ = 2.58, độ lệch lệch Δ = 0.5, các tiêu chí đều tốt)

3.6.7.5. Kết luận thực nghiệm khẳng định nội dung bồi dưỡng năng lực trong giải pháp "Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo tiêu chuẩn chức danh" có hiệu quả cao trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh miền núi phía Bắc.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

Từ kết quả nghiên cứu lý luận và thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, thực trạng các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc, chúng tôi có một số kết luận và khuyến nghị sau:

1. Kết luận

Tổng quan đã xác định khu vực miền núi phía Bắc chưa có công trình nghiên cứu về vấn đề quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trường trung học phổ thông đáp ứng đổi mới giáo dục. Mặc dù đã có những công trình nghiên cứu ở các khía cạnh khác nhau của đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên nhưng không trùng lắp với vấn đề của lận án. Đề tài luận án đã tập trung nghiên cứu cơ sở lý luận về quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, hệ thống hoá và sử dụng một số khái niệm cơ bản để đưa ra các quan niệm, nội dung cơ bản và các yếu tố ảnh hưởng:

- Xây dựng quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo hướng chuẩn về số lượng, cơ cấu, chất lượng. Tuyển chọn, bổ nhiệm những người đảm bảo đầy đủ tiêu chuẩn nhất làm cán bộ quản lý. Đào tạo, bồi dưỡng phải làm tăng trình độ, kiến thức, kỹ năng để đội ngũ cán bộ quản lý hướng tới chuẩn, đáp ứng đòi hỏi yêu cầu công việc. Tạo môi trường liên kết chặt chẽ giữa phát triển và sử dụng đội ngũ để cán bộ quản lý phát triển được phẩm chất và năng lực ở mức độ cao. Kiểm tra, đánh giá là chức năng của quản lý, thông qua đó phải xác định mức độ đạt được trong thực hiện nhiệm vụ của cán bộ quản lý so với những yêu cầu của chuẩn nghề nghiệp.

- Đề tài cũng khẳng định yếu tố khách quan như điều kiện kinh tế - xã hội, trình độ dân trí, hệ thống văn bản chưa đồng bộ, phân cấp chưa triệt để, nội dung đào tạo chưa sát với thực tiễn, chính sách chưa thảo đáng, điều kiện cơ sở vật chất thiếu và yếu tố chủ quan như tâm lý tự thoả mãn, chủ quan, làm việc thiếu khoa học, chưa tranh thủ được sự lãnh đạo chỉ đạo của cấp quản lý, công tác tổng kết rút kinh nghiệm còn hạn chế... tác động mạnh đến công tác quản lý và sự phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

Khảo sát đánh giá thực trạng đội ngũ và các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ qunả lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc cho thấy bước đầu đã được các địa phương quan tâm, song vẫn còn nhiều hạn chế, bất cập:

- Về đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông: Chưa đảm bảo về số lượng; chất lượng còn ở mức độ thấp so với tiêu chuẩn chức danh và Chuẩn vẫn còn nhiều tiêu chí chưa đạt: năng lực quản trị nhà trường, khả năng phân tích, dự báo, xây dựng kế hoạch, chỉ đạo, điều hành còn bộc lộ nhiều hạn chế, bất cập; cơ cấu bất hợp lý.

- Công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông đã được các tỉnh miền núi phía Bắc quan tâm song vẫn còn những hạn chế trong: Phân cấp quản lý cán bộ; quy hoạch cán bộ; đào tạo, bồi dưỡng kiến thức và cập nhật kiến thức, kỹ năng; lựa chọn, bổ nhiệm theo hình thức mới, điều động luân chuyển cán bộ đến vùng khó khăn; xây dựng môi trường, chế độ chính sách đãi ngộ, tạo động lực cho cán bộ công tác lâu ở vùng khó khăn; kiểm tra, thanh tra đánh giá hoạt động của các cấp quản lý; đánh giá cán bộ quản lý theo Chuẩn. Trong đó, điểm yếu nhất của công tác này là đánh giá theo chuẩn chưa đúng thực chất, do đó không xếp loại cán bộ quản lý một cách chính xác và chưa tạo được động lực cho cán bộ quản lý tích cực, nỗ lực trong công tác.

- Nguyên nhân của những thành công, hạn chế về đội ngũ và công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông được đánh giá từ hai phía khách quan và chủ quan.

Từ kết quả các địa phương trong khu vực đã làm được trong xây dựng, quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông và dựa trên cơ sở những thành công, hạn chế, phân tích nguyên nhân, chúng tôi đề xuất các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh miền núi phía Bắc như sau: (1) Tổ chức thực hiện tốt phân cấp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo hướng tăng cường trách nhiệm quản lý của Sở Giáo dục và Đào tạo; (2) Đổi mới công tác tuyển chọn cán bộ nguồn và quy hoạch cán bộ quản lý trường trung học phổ thông; (3) Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo tiêu chuẩn chức danh; (4) Đổi mới công tác bổ nhiệm cán bộ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc; (5) Đánh giá cán bộ quản lý trường trung học phổ thông khách quan, dân chủ bám sát chuẩn; (6) Thanh tra, kiểm tra công tác quản lý của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông; (7) Xây dựng môi trường thuận lợi cho sự phát triển cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

Kết quả khảo nghiệm cho thấy các giải pháp đề xuất để quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông có tính cần thiết và tính khả thi cao, phù hợp với điều kiện thực tiễn của các địa phương. Việc tổ chức thực hiện đồng bộ các giải pháp nêu trên sẽ góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông và nâng cao hiệu quả công tác quản lý các trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.

Với những kết quả đạt được tại 3 chương, nhiệm vụ nghiên cứu đã hoàn thành, mục đích nghiên cứu đã đạt được. Kết quả nghiên cứu lý luận và thực trạng phù hợp với giả thuyết. Trong quá trình nghiên cứu tác giả nhận thấy quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh miền núi phía Bắc là một vấn đề lớn, các giải pháp nêu tại chương 3 chưa thể giải quyết triệt để hết tất cả những vấn đề đặt ra.

2. Khuyến nghị

2.1. Đối với Bộ Giáo dục và Đào tạo

Tham mưu cho Chính phủ chỉ đạo các địa phương thực hiện phân cấp quản lý trong lĩnh vực giáo dục đúng theo quy định.

Quy định rõ điều kiện tiêu chuẩn về lý luận chính trị, quản lý giáo dục, tin học, ngoại ngữ; quy định thời gian phải đào tạo lại, đào tạo cập nhận các loại kiến thức, kỹ năng trong Điều lệ trường học để các cấp quản lý ở địa phương và cán bộ quản lý trường trung học phổ thông chủ động trong công tác đào tạo, bồi dưỡng đảm bảo tiêu chuẩn chức danh.

Xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo hướng bám sát Chuẩn, tiếp cận với thế giới và khu vực. Xây dựng quy trình và tiêu chí đánh giá, cấp chứng chỉ hành nghề nghiêm ngặt.

Xây dựng cơ chế chính sách để đào tạo, bồi dưỡng và ổn định đội giáo viên và đội ngũ cán bộ quản lý công tác ở vùng cao; chính sách luân chuyển cán bộ quản lý trường trung học phổ thông có năng lực đến công tác ở vùng cao, vùng khó khăn.

Nghiên cứu điều chỉnh bổ sung chuẩn hiệu trưởng để đảm bảo tất cả những việc cán bộ quản lý phải làm, nhất là ở vùng có tính chất đặc thù đều được thể hiện trong Chuẩn.

2.2. Đối với Tỉnh ủy, Ủy ban nhân dân các tỉnh

Điều chỉnh phân cấp quản lý cán bộ theo hướng giao cho Sở Giáo dục và Đào tạo quản lý mọi mặt về công tác cán bộ đối với hiệu trưởng, phó hiệu trưởng trường trung học phổ thông.

Chỉ đạo xây dựng, ban hành quy định tiêu chuẩn cán bộ quản lý trường trung học phổ thông bám sát các quy định của Đảng, Nhà nước, Điều lệ trường học và Chuẩn.

Chỉ đạo các Sở, Ngành xây dựng kế hoạch dài hạn, đầu tư nguồn lực để đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý trường trung học phổ thông và giáo viên dự nguồn về mọi mặt.

Xây dựng cơ chế chính sách hỗ trợ cán bộ quản lý luân chuyển đến công tác ở vùng cao, vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn để họ yên tâm công tác.

Đầu tư các điều kiện nhà ở, phòng làm việc và các trang thiết bị khác phục vụ cho công tác của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, nhất là các trường ở vùng cao, vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn.

2.3. Đối với Sở Giáo dục và Đào tạo các tỉnh

Xây dựng quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông giai đoạn 2016 - 2020 và định hướng đến 2025. Tham mưu, chỉ đạo, tổ chức thực hiện quy hoạch đúng lộ trình.

Tham mưu cho tỉnh chủ trương lựa chọn, bổ nhiệm cán bộ quản lý theo hình thức tín nhiệm kết hợp với thi bảo về Đề án; chỉ đạo, tổ chức thực hiện.

Xây dựng kế hoạch tác đào tạo, bồi dưỡng.

Chỉ đạo, tổ chức đánh giá theo Chuẩn đúng thực chất. Sử dụng kết quả đánh giá vào công tác đề bạt, bổ nhiệm, thi đua, khen thưởng.

Tăng cường thanh tra, kiểm tra công tác quản lý của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông để xử lý kịp thời những sai phạm trong công tác quản lý và điều chỉnh giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cho phù hợp với thực tiễn các nhà trường.

2.4. Đối với trường trung học phổ thông

Cấp ủy, lãnh đạo và hội đồng trường cần làm tốt công tác xây dựng quy hoạch, hàng năm điều chỉnh, bổ sung quy hoạch; tạo mọi điều kiện cho cán bộ đi đào tạo, bồi dưỡng; sắp xếp, bố trí, sử dụng cán bộ hợp lý; động viên, khuyến khích cán bộ...

Cán bộ quản lý phải nhận thức rõ nhiệm vụ của mình và nâng cao tinh thần trách nhiệm công tác, nỗ lực trong học tập, rèn luyện, phấn đấu vươn lên.