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**

## LUẬN ÁN TIẾN SĨ KHOA HỌC GIÁO DỤC

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

**HÀ NỘI - 2016**

# LỜI CAM ĐOAN

*Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các dữ liệu, kết quả nghiên cứu trong luận án là trung thực và chưa từng công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.*

TÁC GIẢ LUẬN ÁN

**Hoàng Văn Dương**

# LỜI CẢM ƠN

*Luận án được hoàn thành tại trường Đại học sư phạm Hà Nội, tôi xin trân trọng cảm ơn Lãnh đạo Nhà trường, Khoa Quản lý Giáo dục, đặc biệt tôi xin được bày tỏ lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc tới Phó Giáo sư - Tiến sĩ Nguyễn Xuân Thức, người đã tận tình chỉ bảo, hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và hoàn thành luận án.*

*Với tình cảm chân thành, tôi xin cảm ơn các Thầy giáo, Cô giáo và Hội đồng khoa học Khoa Quản lý Giáo dục đã tham gia giảng dạy, tư vấn, giúp đỡ, tạo mọi điều kiện tốt nhất cho tôi trong quá trình học tập và nghiên cứu.*

*Tôi xin trân trọng cảm ơn sự nhiệt tình giúp đỡ của Sở Giáo dục và Đào tạo, trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc; các cơ quan của tỉnh Lào Cai; các đồng nghiệp, bạn bè đã quan tâm giúp đỡ, cung cấp tài liệu, số liệu và những thông tin bổ ích để tôi hoàn thành nhiệm vụ học tập, nghiên cứu của mình.*

*Tôi xin bày tỏ tình cảm sâu sắc tới gia đình và người thân của tôi bởi luận án của tôi được hoàn thành còn có sự ủng hộ, cảm thông, giúp đỡ, động viên về mọi mặt của họ.*

*Trong quá trình hoàn chỉnh luận án, mặc dù đã rất cố gắng song không thể tránh khỏi những hạn chế. Kính mong sự góp ý, chỉ bảo của các Thầy giáo, Cô giáo, các Nhà khoa học, bạn bè đồng nghiệp và tất cả những ai quan tâm đến vấn đề nghiên cứu để luận án được hoàn thiện hơn./.*

*Xin trân trọng cảm ơn !*

*Hà Nội, ngày  tháng  năm 2016*

Tác giả

**Hoàng Văn Dương**

# MỤC LỤC

**MỞ ĐẦU** ..... 1
1. Lý do chọn đề tài ..... 1
2. Mục đích nghiên cứu ..... 4
3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu ..... 4
4. Giới hạn và phạm vi nghiên cứu ..... 4
5. Giả thuyết khoa học ..... 4
6. Nhiệm vụ nghiên cứu ..... 5
7. Phương pháp luận và các phương pháp nghiên cứu ..... 5
8. Các luận điểm cần bảo vệ ..... 6
9. Điểm mới của luận án ..... 7
10. Cấu trúc luận án ..... 7
**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** ..... 8
**1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề** ..... 8
1.1.1. Các nghiên cứu về lập kế hoạch, quy hoạch cán bộ quản lý ..... 8
1.1.2. Các nghiên cứu về tuyển chọn, bổ nhiệm, sử dụng cán bộ quản lý ..... 9
1.1.3. Các nghiên cứu về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý ..... 10
1.1.4. Các nghiên cứu về kiểm tra, đánh giá cán bộ quản lý ..... 12
1.1.5. Các nghiên cứu về tạo môi trường và thực hiện chính sách đãi ngộ cán bộ quản lý ..... 13
**1.2. Trường trung học phổ thông và và đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông** ..... 15
1.2.1. Trường trung học phổ thông trong hệ thống giáo dục quốc dân ..... 15
1.2.2. Đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ..... 15
**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** ..... 19
1.3.1. Đổi mới giáo dục và đổi mới quản lý giáo dục ..... 19
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 ..... 23
**1.4. Nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực** ..... 25
1.4.1. Nguồn nhân lực ..... 25
1.4.2. Quản lý nguồn nhân lực ..... 26
**1.5. Quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo yêu cầu đổi mới giáo dục** ..... 29
1.5.1. Phân cấp quản lý ..... 29
1.5.2. Nội dung quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ..... 31

**1.6. Các yếu tố ảnh hưởng tới quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông** ..... 42
1.6.1. Yếu tố khách quan ..... 42
1.6.2. Yếu tố chủ quan ..... 43
**Kết luận chương 1** ..... 45
**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** ..... 46
**2.1. Tổ chức khảo sát thực trạng** ..... 46
2.1.1. Mục đích của khảo sát thực trạng ..... 46
2.1.2. Đối tượng khảo sát ..... 46
2.1.3. Phạm vi khảo sát ..... 46
2.1.4. Nội dung khảo sát ..... 46
2.1.5. Phương pháp khảo sát ..... 48
2.1.6. Xử lý kết quả khảo sát ..... 51
**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** ..... 51
2.2.1. Điều kiện tự nhiên, kinh tế - xã hội khu vực miền núi phía Bắc ..... 51
2.2.2. Sự phát triển giáo dục THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc ..... 53
**2.3. Thực trạng đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc** ..... 54
2.3.1. Thực trạng về số lượng, trình độ đào tạo, cơ cấu, chất lượng đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc ..... 54
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 ..... 69
**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** ..... 73
2.4.1. Phân cấp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ..... 73
2.4.2. Xây dựng quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ..... 75
2.4.3. Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ..... 76
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 ..... 77
2.4.5. Đánh giá, bổ nhiệm, điều động, luân chuyển cán bộ quản lý trường THPT ..... 78
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 ..... 80
**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** ..... 82

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.....82
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.....84
**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**.....85
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.....85
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.....87
**2.7. Kinh nghiệm quốc tế về quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT**.....90
2.7.1. Kinh nghiệm của Hoa Kỳ.....90
2.7.2. Kinh nghiệm của Canada.....92
2.7.3. Kinh nghiệm của New Zealand.....92
2.7.4. Kinh nghiệm của một số nước Châu á.....93
2.7.5. Bài học kinh nghiệm.....94
**Kết luận chương 2**.....95
**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**.....97
**3.1. Dự báo đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc**.....97
3.1.1. Số lượng học sinh trung học phổ thông đến năm 2020 và các năm tiếp theo.....97
3.1.2. Quy hoạch mạng lưới trường trung học phổ thông đến năm 2020.....100
3.1.3. Dự báo nhu cầu phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT.....101
**3.2. Nguyên tắc đề xuất giải pháp quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc**.....101
3.2.1. Nguyên tắc kế thừa.....101
3.2.2. Nguyên tắc hệ thống.....102
3.2.3. Nguyên tắc thực tiễn.....102
**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**.....103
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.....103
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.....107
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.....111

3.3.4. Giải pháp 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.....114
3.3.5. Giải pháp 5: Đánh giá cán bộ quản lý trường trung học phổ thông khách quan, dân chủ bám sát chuẩn.....118
3.3.6. Giải pháp 6: Thanh tra, kiểm tra công tác quản lý của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.....122
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.....125
**3.4. Mối quan hệ giữa các giải pháp**.....128
**3.5. Khảo nghiệm các giải pháp mới đề xuất**.....130
3.5.1. Các bước khảo nghiệm.....130
3.5.2. Kết quả khảo nghiệm tính cần thiết và tính khả thi của các giải pháp.....131
**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** .....134
3.6.1. Mục đích thực nghiệm .....135
3.6.2. Giả thuyết thực nghiệm.....135
3.6.3. Mẫu thực nghiệm và địa bàn thực nghiệm.....135
3.6.4. Các giai đoạn thực nghiệm.....135
3.6.5. Phương pháp đánh giá thực nghiệm.....136
3.6.6. Tiêu chí và thang đánh giá thực nghiệm.....136
3.6.7. Kết quả thực nghiệm .....138
**Kết luận chương 3**.....147
**KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ** .....148
**CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐÃ CÔNG BỐ** .....151
**DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO** .....152
**PHỤ LỤC**

# DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

| Viết đầy đủ | Viết tắt |
|---|---|
| Ban chấp hành | BCH |
| Cán bộ quy hoạch | CBQH |
| Cán bộ quản lý | CBQL |
| Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa | CNH – HĐH |
| Công nghệ thông tin | CNTT |
| Dân số độ tuổi | DSĐT |
| Điều kiện kinh tế - Xã hội đặc biệt khó khăn | ĐKKT-XH ĐBKK |
| Giáo dục thường xuyên | GDTX |
| Học sinh sinh viên, Học viên | HSSV, HV |
| Hiệu trưởng | HT |
| Khoa học công nghệ | KHCN |
| Kinh tế - Xã hội | KT – XH |
| Môi trường nguồn nhân lực | MTNNL |
| Nguồn nhân lực | NNL |
| Phó Hiệu trưởng | PHT |
| Nghị quyết 30a của Chính phủ | 30a |
| Phát triển nguồn nhân lực | PTNNL |
| Quản lý nguồn nhân lực | QLNNL |
| Quản lý nhà nước giáo dục | QLNNGD |
| Quy hoạch cán bộ | QHCB |
| Sử dụng | SD |
| Sử dụng nguồn nhân lực | SDNNL |
| Xã hội | XH |
| Xã hội chủ nghĩa | XHCN |
| Trung bình | TB |
| Trung bình chung | TBC |
| Trung học cơ sở | THCS |
| Trung học phổ thông | THPT |
| Ủy ban nhân dân | UBND |

## DANH MỤC BẢNG


Bảng 2.1: Thống kê số lượng cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ... 55

Bảng 2.2: Trình độ đào tạo hiện nay của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT ... 56

Bảng 2.3: Thống kê trình độ lý luận chính trị của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ... 57

Bảng 2.4: Thống kê trình độ tin học, ngoại ngữ và chứng chỉ quản lý iáo dục của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ... 58

Bảng 2.5: Thống kê cơ cấu độ tuổi của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT.. 59

Bảng 2.6: Thống kê cơ cấu độ tuổi của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông so với quy hoạch đã được phê duyệt ... 60

Bảng 2.7: Thống kê thâm niên giảng dạy trước khi bổ nhiệm của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ... 61

Bảng 2.8: Thống kê cơ cấu nam nữ, dân tộc, đảng viên của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông so với quy hoạch đã được phê duyệt ... 62

Bảng 2.9: Đánh giá về phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc ... 64

Bảng 2.10: 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 ... 65

Bảng 2.11: Đánh giá về năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc ... 68

Bảng 2.12: Thống kê về số trường và số cán bộ quản lý ... 69

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 THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc theo định hướng chuẩn và thực tiễn công việc ... 71

Bảng 2.14: Thực trạng phân cấp quản lý cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc ... 73

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 ... 75

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 ..... 76
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 THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc ..... 77
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 ..... 78
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 ..... 79
Bảng 2.20: Thực trạng việc tạo môi trường liên kết giữa phát triển và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc ..... 81
Bảng 2.21: Đánh giá ảnh hưởng của yếu tố khách quan đến công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc ..... 82
Bảng 2.22: Đánh giá ảnh hưởng của yếu tố chủ quan đến công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc ..... 84
Bảng 2.23: Đánh giá 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 ..... 86
Bảng 2.24: Đánh giá 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..... 88
Bảng 2.25: Tiêu chuẩn của hiệu trưởng trường học của các nước Châu á ..... 93
Bảng 2.26: Mối quan hệ giữa chuẩn với chương trình đào tạo, bồi dưỡng và kiểm tra đánh giá..... 94
Bảng 3.1: Dự báo số lượng học sinh trung học phổ thông 6 tỉnh khu vực miền núi phía Bắc giai đoạn 2016 – 2020 ..... 97
Bảng 3.2: Dự báo số lượng học sinh trung học phổ thông giai đoạn 2016 - 2020 theo định hướng phát triển giáo dục của 6 tỉnh khu vực miền núi phía Bắc ..... 99

Bảng 3.3: Tổng hợp kết quả của 2 phương án dự báo số lượng học sinh trung học phổ thông của 6 tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đến năm 2020 ..... 99
Bảng 3.4: Quy mô phát triển trường, lớp trung học phổ thông của 6 tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đến năm 2020 ..... 100
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 ..... 101
Bảng 3.6: Kết quả khảo nghiệm tính cần thiết của các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc..... 131
Bảng 3.7: Kết quả khảo nghiệm 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 ..... 132
Bảng 3.8: 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 ..... 133
Bảng 3.9: Mẫu khách thể thực nghiệm..... 135
Bảng 3.10: Kết quả khảo sát kỹ năng của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông trước thực nghiệm..... 138
Bảng 3.11: Kết quả khảo sát chuyển biến tích cực trong hoạt động quản lý trước thực nghiệm..... 139
Bảng 3.12: Kết quả khảo sát kỹ năng của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông sau thực nghiệm..... 140
Bảng 3.13: Kết quả khảo sát chuyển biến tích cực trong hoạt động quản lý sau thực nghiệm ..... 144

## DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Về tỷ lệ trình độ đào tạo của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông .....56
Biểu đồ 2.2: Về tỷ lệ trình độ đào tạo LLCT của đội ngũ CBQL trường THPT .....57
Biểu đồ 2.3: Về trình độ tin học, ngoại ngữ và chứng chỉ quản lý giáo dục của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.....59
Biểu đồ 2.4: Về cơ cấu độ tuổi của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông .....60
Biểu đồ 2.5: So sánh thâm niên công tác trước khi bổ nhiệm cán bộ quản lý trường trung học phổ thông của 6 tỉnh khu vực miền núi phía Bắc .....62
Biểu đồ 2.6: So sánh gia tăng số trường với số cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc .....70
Biểu đồ 2.7: So sánh điểm trung bình mức độ đáp ứng và mức độ đánh giá của các phẩm chất, năng lực của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông..... 72
Biểu đồ 3.1: Tương quan giữa tính cần thiết và tính khả thi của các giải pháp quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc .....134
Biểu đồ 3.2: So sánh sự thay đổi kỹ năng của cán bộ quản lý ở hai nhóm đối chứng và thực nghiệm (tiêu chí 1-9).....142
Biểu đồ 3.3: So sánh sự thay đổi kỹ năng của cán bộ quản lý ở hai nhóm đối chứng và thực nghiệm (tiêu chí 10-18).....143
Biểu đồ 3.4: So sánh sự biến đổi chất lượng hoạt động quản lý ở nhóm đối chứng và nhóm thực nghiệm.....145

## DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Quản lý đội ngũ CBQL trường THPT theo Leonard Nadle .....28
Sơ đồ 1.2: Quan hệ giữa số lượng, chất lượng và cơ cấu đội ngũ cán bộ quản lý.....34
Sơ đồ: 3.1. Quá trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý trường trung học phổ thông..114

# MỞ ĐẦU

## 1. Lý do chọn đề tài

### *1.1. Đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông có vai trò quan trọng để nâng cao chất lượng giáo dục phổ thông và tạo nguồn nhân lực*

Ngày nay, khi bàn về chất lượng giáo dục không còn là vấn đề riêng của ngành giáo dục, mà của tất cả những ai quan tâm đến giáo dục. Lý luận và thực tiễn đã chỉ ra *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. Đào tạo nguồn nhân lực là mục tiêu cuối cùng của giáo dục, điều này được khẳng định tại Điều 27 Luật Giáo dục 2005 [99]. Nghiên cứu của UNESCO đưa ra 4 trụ cột của giáo dục thế kỷ XXI "Học để biết, học để làm, học để tự khẳng định mình, học để cùng chung sống" và đã khuyến cáo phát triển nguồn nhân lực phải bắt đầu từ giáo dục phổ thông [81]. Như vậy, khẳng định đào tạo nhân lực ngày nay được gắn liền với giáo dục phổ thông.

Từ góc độ người học, Mác nói *"Phải cho học sinh làm quen với những nguyên lý cơ bản nhất của mọi quá trình sản xuất, đồng thời hình thành cho học sinh kỹ năng sử dụng những công cụ lao động đơn giản và phổ biến nhất của mọi ngành sản xuất"*. Tác giả Nguyễn Minh Đường và Phan Văn Kha cho rằng trong bối cảnh mới, phát triển nhân lực là phát triển hài hòa nhân cách con người với năng lực hành nghề, năng lực xã hội, năng lực thích ứng, năng lực sáng tạo, năng lực tạo lập doanh nghiệp và năng lực tự phát triển. Các quan điểm này cho thấy phát triển nguồn nhân lực gắn với giáo dục phổ thông và giáo dục kỹ thuật tổng hợp, hướng nghiệp phân luồng học sinh, tổ chức liên thông giữa giáo dục với dạy nghề [77].

Vai trò của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông với tạo nguồn nhân lực được thể hiện qua hình thành nhân cách học sinh. Trong nhà trường, lao động của giáo viên mang tính "khai sáng" cho con người, các hoạt động giảng dạy, giáo dục tạo ra nhân cách học sinh đảm bảo mục tiêu tại Điều 2 Luật giáo dục 2005 [99]. Chương trình *"Bồi dưỡng hiệu trưởng các trường phổ thông theo hình thức liên kết Việt Nam – Singapore"* chỉ rõ hiệu trưởng có vai trò lãnh đạo phát triển đội ngũ [8]. Với cách tiếp cận hệ thống, cán bộ quản lý, giáo viên và học sinh là các phần tử trong hệ thống có quan hệ chặt chẽ với nhau, nên khi tác tác động vào một yếu tố thì hệ thống sẽ có sự thay đổi [80]. Vận dụng quan điểm giáo dục học để phân tích sự tác động của cán bộ quản lý đến học sinh, *có thể khái quát đây là sự chỉ đạo phối hợp, thống nhất lực lượng* giáo viên (chủ thể) nhằm hình thành và phát triển nhân cách học sinh (đối tượng) theo yêu cầu của xã hội [1]. Như vậy, năng lực chỉ đạo, tổ chức thực hiện nhiệm vụ của cán bộ quản lý ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực lao động trong xã hội.

Nguồn nhân lực chất lượng cao của khu vực miền núi phía Bắc thấp nhất nước

(năm 2010 có 365 ngàn người), trong khi đó nhu cầu nhân lực cho phát triển kinh tế - xã hội rất lớn, cần 650 ngàn người vào năm 2015 (tăng 178%), 729 ngàn người vào năm 2020 (tăng 199%). Thực tế này đòi hỏi phải phát triển mạnh giáo dục, để đáp ứng được nhu cầu nhân lực, các tỉnh trong khu vực phải mở rộng quy mô học sinh và nâng cao chất lượng giáo dục, nhất là giáo dục trung học phổ thông. Nhiệm vụ đặt ra yêu cầu phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, vì đội ngũ này là khâu then chốt tạo nên chất lượng giáo dục trong nhà trường.

Vấn đề phát triển đội ngũ cán bộ quản lý, gắn với mục tiêu nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài, phát triển con người được Đảng và Nhà nước quan tâm. Chỉ thị số 40 – CT/TW của Ban Bí thư và Chiến lược phát triển giáo dục giai đoạn 2011 – 2020 đã đề ra chủ trương phát triển đội ngũ nhà giáo và đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục [39],[26]. Đại hội lần thứ XII của Đảng quan điểm chỉ đạo về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục gắn với phát triển, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và đẩy mạnh ứng dụng khoa học công nghệ được nhấn mạnh. Nghiên cứu về quan hệ giữa vai trò của nhà giáo và cán bộ quản lý đối với chất lượng giáo dục – yếu tố cơ sở tạo nên chất lượng nguồn nhân lực, tác giả Nguyễn Tùng Lâm chỉ ra *"...cách tổ chức quản lý của ngành giáo dục và chất lượng đội ngũ nhà giáo, cán bộ quản lý giáo dục chính là nguyên nhân chính, đáng kể làm cho chất lượng giáo dục của chúng ta không theo kịp yêu cầu xã hội"*. Tác giả Nguyễn Cảnh Toàn, nghiên cứu ba lần cải cách giáo dục, khẳng định phải đổi mới mạnh mẽ quản lý giáo dục, nhấn mạnh giáo dục miền núi cần: 1- Đầu tư cơ sở vật chất và giáo viên cho các trường phổ thông để tạo nguồn tuyển sinh cho đại học. 2- Tăng cường vận dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật, tin học để đào tạo từ xa. 3- Có chính sách sử dụng chuyên gia nội địa trong giáo dục để những người giỏi ở địa phương này đến địa phương khác phát huy tác dụng theo một kế hoạch đã thỏa thuận. 4- Chăm lo và có chế độ đãi ngộ với người làm quản lý. 5- Công khai nhu cầu tuyển dụng và chọn cán bộ quản lý bằng cách trình bày đề án quản lý lĩnh vực mình phụ trách.

Từ những phân tích trên thấy rõ mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực được bắt đầu từ cấp học phổ thông, cán bộ quản lý có vai trò quan trọng trong đào tạo nhân lực. Xây dựng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục được quan tâm nhưng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc vẫn còn nhiều hạn chế, điều này ảnh hưởng đến việc đào tạo nguồn nhân lực cho khu vực này. Do đó, cần có nghiên cứu và đề xuất giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý đảm bảo tiêu chuẩn, đáp ứng yêu cầu đào tạo nguồn nhân lực cho phát triển kinh tế - xã hội.

### *1.2. Đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông và công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT khu vực miền núi phía Bắc còn bất cập, chưa đáp ứng được yêu cầu đổi mới giáo dục*

Đánh giá tình hình để triển khai thực hiện *đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục,* Ban chấp hành Trung ương nhận định: chất lượng giáo dục nhìn chung còn thấp, chưa

đáp ứng được sự nghiệp CNH - HĐH; công tác quản lý còn nhiều bất cập; đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục thiếu số lượng, yếu năng lực, thiếu động lực tự học và đổi mới, chưa bắt kịp yêu cầu đổi mới quản lý; hạn chế về ngoại ngữ và công nghệ thông tin; năng lực của nhiều cán bộ quản lý chưa tương xứng với bằng cấp đào tạo [43].

Đánh giá thực trạng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục sau ba năm thực hiện Quyết định số 09/2005/QĐ.TTg, Bộ Giáo dục và Đào tạo khẳng định sự tiến bộ nhưng cũng chỉ ra những hạn chế, yếu kém của đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, thể hiện chủ yếu ở công tác tham mưu, dự báo, hoạch định, phương pháp làm việc, quản lý tài chính, trình độ ngoại ngữ và tin học, khả năng thu thập và xử lý thông tin. Công tác quản lý đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý đã có nhiều thay đổi song chưa đáp ứng được đòi hỏi của các cơ sở giáo dục, nhất là việc phân cấp trong công tác cán bộ và thực hiện chế độ chính sách vẫn chưa phân định cụ thể được chức năng nhiệm vụ giữa các cơ quan quản lý giáo dục. Nguồn kinh phí dành cho đào tạo bồi dưỡng nhà giáo và cán bộ quản lý còn chưa đáp ứng được yêu cầu của thực tiễn đặt ra [21].

Nhận định, đánh giá về đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục của các tỉnh trong khu vực miền núi phía Bắc tại hội nghị giao ban Vùng 1, các Sở GD&ĐT khẳng định:

- Đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông thiếu về số lượng, cơ cấu chưa hợp lý, ngoại ngữ, tin học mức độ tối thiểu vẫn còn thấp (83,1% ngoại ngữ A, 87% có chứng chỉ quản lý giáo dục); khả năng phân tích, dự báo, xây dựng kế hoạch, tham mưu chính sách còn hạn chế. Đa số cán bộ quản lý không được đào tạo hệ thống về quản lý giáo dục, trình độ và năng lực điều hành thiếu tính chuyên nghiệp, làm việc chủ yếu theo kinh nghiệm cá nhân hoặc làm theo người tiền nhiệm, chất lượng và hiệu quả công tác thấp. Một bộ phận lúng túng khi mới được giao làm quản lý. Bên cạnh đó, vẫn có cán bộ quản lý chưa chuyên tâm với công việc, nhất là ở các trường ở vùng cao, vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn.

- Các khâu trong quy trình cán bộ còn bất cập. Việc vận dụng Chuẩn để đánh giá cán bộ quan lý trường trung học phổ thông thiếu chính xác. Công tác luân chuyển cán bộ quản lý hết nhiệm kỳ và luân chuyển để đào tạo cán bộ trẻ còn gặp khó khăn do các trường xa nhau, điều kiện của trường ở vùng thuận lợi và trường ở vùng cao chênh lệch quá nhiều, nhiều trường chưa tìm được cán bộ có đủ năng lực để thay thế lãnh đạo hết nhiệm kỳ hoặc chuyển công tác. Việc bổ nhiệm cán bộ chậm đổi mới, chủ yếu vẫn là tín nhiệm bổ nhiệm, chưa áp dụng hình thức thi tuyển.

- Vấn đề phân cấp quản lý cán bộ trường THPT của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc chưa đúng quy định của [16],[25]. Các trường trung học phổ thông chưa được thực hiện triệt để cơ chế tự chủ theo Nghị định 16/2015/NĐ-CP của Chính phủ.

Xuất phát từ những lý do trên 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"* được lựa chọn nghiên cứu với mục đích nâng cao chất lượng quản lý, chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

**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 các 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 THPT 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 của Leonard Nadle, nên các giải pháp tập trung vào nội dung của "Phát triển nguồn nhân lực", "Sử dụng nguồn nhân lực" và "Tạo 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 tập trung nghiên cứu ở 6 tỉnh đại diện cho khu vực miền núi phía Bắc (đông Bắc gồm Hà Giang, Phú Thọ, Lạng Sơn; tây Bắc gồm Lào Cai, Yên Bái, Sơn La). Ở mỗi tỉnh nghiên cứu theo 3 khu vực: *Khu vực 1* - Điều kiện kinh tế - xã hội phát triển (thị trấn, thành phố). *Khu vực 2* - Điều kiện kinh tế - xã hội thuận lợi, nhưng chưa phát triển. *Khu vực 3* - Điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn.

***4.3. Giới hạn khách thể khảo sát***

Khảo sát 696 người, gồm các nhóm đối tượng khách thể sau:

*Nhóm 1,* Lãnh đạo Ban tổ chức Tỉnh ủy, Sở Nội vụ; UBND huyện/thành phố và Phòng Giáo dục và Đào tạo (trong phạm vi nghiên cứu): 144 người.

*Nhóm 2,* Lãnh đạo Sở và Lãnh đạo các phòng chuyên môn của Sở Giáo dục và Đào tạo; Lãnh đạo Công đoàn Ngành giáo dục tỉnh: 102 người.

*Nhóm 3,* Lãnh đạo trường, lãnh đạo đoàn thể, Tổ trưởng chuyên môn, giáo viên và phụ huynh học sinh trường trung học phổ thông: 450 người.

**5. Giả thuyết khoa học**

Công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT của 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 hơn với điều kiện kinh tế - xã hội của các địa phương và sẽ nâng cao được chất lượng cán bộ quản lý trường THPT 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 THPT 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***

*7.1.1. Tiếp cận hệ thống*

Tiếp cận hệ thống, luận án chỉ rõ được mối quan hệ, tác động của các yếu tố đầu vào (chính sách, trình độ quản lý, công tác đào tạo, bồi dưỡng...) đến trường THPT và đội ngũ cán bộ quản lý; thấy được vài trò, trách nhiệm, sự ảnh hưởng của các hoạt động quản lý đến việc hình thành nhân cách học sinh và công tác đào tạo nguồn nhân lực lao động cho địa phương. Theo tiếp cận này, cho nhà nghiên cứu thấy sự phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT nằm trong tổng thể phát triển nguồn nhân lực.

*7.1.2. Tiếp cận quản lý nguồn nhân lực*

Tiếp cận quản lý nguồn nhân lực theo Leonard Nadle, luận án xác định nội dung quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT gồm 03 nội dung thống nhất chặt chẽ với nhau: "Phát triển nguồn nhân lực", "Sử dụng nguồn nhân lực" và "Môi trường nguồn nhân lực". Với cách tiếp cận này sẽ phát triển được đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

*7.1.3. Tiếp cận theo hướng chuẩn hoá.*

Tiếp cận theo hướng chuẩn hoá định hướng cho luận án xác định, điều chỉnh được chuẩn cơ bản của người cán bộ quản lý và xây dựng, áp dụng, đánh giá quá trình quản lý đội ngũ cán bộ quản lý theo một quy trình chuẩn và chuẩn cán bộ quản lý đã được xác định.

*7.1.4. Tiếp cận thực tiễn*

Tiếp cận thực tiễn để thấy thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT về số lượng, cơ cấu và chất lượng; các giải pháp của các cấp quản lý đang thực hiện; những yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển đội ngũ, từ đó đề xuất giải pháp phù hợp, khả thi.

Tiếp cận này cho thấy, ngoài tiêu chí của Chuẩn, đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT cần có những phẩm chất, năng lực khác để thích ứng với sự thay đổi của nhà trường. Từ đó tác giả có thể nghiên cứu để bổ sung vào Chuẩn những yêu cầu sát với công việc của nhà trường để làm cơ sở đánh giá cán bộ và công cụ quản lý.

***7.2. Các phương pháp nghiên cứu***

Đề tài sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu của khoa học quản lý, gồm các nhóm phương pháp nghiên cứu sau:

*7.2.1. Nhóm phương pháp nghiên cứu lý luận*

*Mục đích:* phân tích, tổng hợp và hệ thống hóa các tài liệu lý luận trong và ngoài nước để xây dựng cơ sở lý luận của luận án.

*Các phương pháp cụ thể:* Phân tích, tổng hợp, đối chiếu, so sánh, hệ thống hóa, khái quát hóa lý thuyết để phân tích, đánh giá, tóm tắt và trích dẫn các tài liệu lý luận có liên quan phục vụ trực tiếp cho việc giải quyết nhiệm vụ nghiên cứu.

*7.2.2. Nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn*

*Mục đích:* nhằm phát hiện thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý, thực trạng các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trường trung học phổ thông, những yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý, từ đó đề xuất giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.

*Các phương pháp cụ thể:* Sử dụng phối hợp các phương pháp quan sát, điều tra, phỏng vấn, tổng kết kinh nghiệm, phân tích, tổng hợp, đối chiếu, so sánh, phỏng vấn, thử nghiệm để phục vụ cho việc nghiên cứu thực trạng đội ngũ và công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

*7.2.3. Nhóm phương pháp toán thống kê*

Phương pháp này được sử dụng để phân tích số liệu thống kê, số liệu khảo sát, các số liệu điều tra khảo sát được xử lý bằng các công thức toán thống kê như: trung bình cộng, số trung vị, hệ số tương quan thứ bậc Spearman để định lượng kết quả nghiên cứu cho đề tài.

**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 THPT khu vực miền núi phía Bắc theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực của Leonard Nadle sẽ khắc phục được hạn chế và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT.

**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 THPT 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 THPT 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, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, luận án 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

Đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về quản lý, phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trên thế giới và ở Việt Nam. Luận án sẽ tổng quan nghiên cứu vấn đề theo các *nội dung* của quản lý phát triển đội ngũ cán bộ quản lý nhằm mô tả bức tranh theo *một hướng mới* và tạo ra *sự kế thừa* trong tất cả các chương của luận án.

### *1.1.1. Các nghiên cứu về lập kế hoạch, quy hoạch cán bộ quản lý*

** Ở nước ngoài:*

*Vai trò của cán bộ quản lý trong nhà trường,* được Sergiovanni T.J (2008), Zeeck (1999), Kotter (1990) và một số tác giả khác nghiên cứu ở các góc độ khác nhau song điểm chung có thể rút ra là: hiệu trưởng phải giải quyết các vấn đề về tầm nhìn, chiến lược, xác định hướng đi cho nhà trường, lãnh đạo xây dựng văn hóa nhà trường, hướng dẫn giúp đỡ giáo viên, lãnh đạo giảng dạy, huy động các nguồn lực để phát triển nhà trường [109],[125],[128],[135],[132],[137].

*Về lập kế hoạch giáo dục,* là khâu quan trọng trong chu trình quản lý, nó định hướng mục tiêu, nhiệm vụ, giải pháp thực hiện và dự báo kết quả của các hoạt động. Kế hoạch giáo dục gồm: chiến lược, kế hoạch trung hạn, ngắn hạn, năm học, kỳ học... Hiện nay lập kế hoạch cấp độ vi mô là vấn đề được quan tâm, bởi đây là kế hoạch được thực hiện tại cơ sở để triển khai công việc của nhà trường. Năm 1991, UNESCO xuất bản: *"Sổ tay kế hoạch và quản lý giáo dục cấp vi mô – Micro Level Educationad Planning and Managemend Handbook"*, trong đó hướng dẫn phương pháp xác lập kế hoạch quản lý giáo dục ở cấp vi mô [136].

*Về cơ cấu, bộ máy tổ chức*, nhà nghiên cứu người Mỹ, Chester E. Finn Fr. trong chương 6 cuốn sách Terry M. MOE (chủ biên) *"A Primer on America's Schools – Sơ lược về các trường học Hoa Kỳ"*, khi bàn về quyền của hiệu trưởng trong tuyển chọn giáo viên ông cho rằng, thay vì sự điều tiết của các Bang thì phải để cho hiệu trưởng và Ban giám hiệu nhà trường định hình nên các khối thành viên của nhà trường, được tự do tuyển chọn giáo viên trong số lượng lớn ứng cử viên, đồng thời họ được quyền loại bỏ những người không tạo ra kết quả thỏa đáng cho nhà trường [109].

** Ở Việt Nam:*

*Về chủ trương:* Đảng và Nhà nước đề ra "Tiêu chuẩn cán bộ trong thời kỳ mới", chỉ đạo quy hoạch cán bộ phải gắn với đào tạo, bồi dưỡng, luân chuyển, nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục chuẩn hoá, đảm bảo chất lượng, đủ số lượng, đồng bộ về cơ cấu [20],[21],[35],[36],[38],[39],[40].

*Về các công trình nghiên cứu:*

Vấn đề quy hoạch cán bộ quản lý trường phổ thông đã có một số nghiên cứu và giải quyết khá sâu sắc trên cơ sở khoa học. Các nghiên cứu cho rằng quy hoạch phải

đặt dưới sự lãnh đạo của Đảng, thực hiện theo hướng "Động" và "Mở" với dự nguồn số lượng lớn, giải quyết được vấn đề cơ cấu, lựa chọn và phát hiện nhân tố dựa trên cơ sở tiêu chí đã xây dựng và biểu hiện về khả năng lãnh đạo thông qua công việc. Có thể kể một số công trình nghiên cứu về quy hoạch như [57],[75],[78],[88],[93],[103].

Vấn đề lập kế hoạch đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục đã có nhiều nghiên cứu, như: *"Những vấn đề cơ bản của khoa học quản lý giáo dục"* của Trần Kiểm [81]; *"Bối cảnh mới, ngôi trường mới, nhà quản lý giáo dục mới"* của Nguyễn Hữu Trí và Đỗ Trọng Hùng [108]; *"Quản lý giáo dục"* của Bùi Minh Hiền, Vũ Ngọc Hải, Đặng Quốc Bảo [61]; *"Dự án đổi mới quản lý giáo dục - SREM"* của Bộ Giáo dục và Đào tạo [10]. Các công trình này đã khai thác các khía cạnh của lập kế hoạch nhưng thống nhất ở nội dung xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý trường học phải đầy đủ số lượng, cơ cấu hợp lý, giỏi chuyên môn nghiệp vụ. Cùng hướng nghiên cứu còn có một số bài viết đăng trên các tạp chí chuyên ngành như [70],[95].

### *1.1.2. Các nghiên cứu về tuyển chọn, bổ nhiệm, sử dụng cán bộ quản lý*

** Ở nước ngoài:*

Vấn đề này đã có nhiều tác giả ngoài nước nghiên cứu ở các góc độ: xây dựng chân dung lãnh đạo trường học, chỉ ra con đường dẫn đến chức vụ hiệu trưởng, xây dựng quy chế tuyển dụng, quản lý, sử dụng hiệu trưởng [9],[56],[79],[119],[129],[131],[126],[133]. Đặc biệt nghiên cứu của Stuart C.Smith and Philip K.Piele đề cập đến kiểm tra viết và phỏng vấn để đo khả năng giao tiếp, tìm hiểu trình độ, năng lực của nhà quản lý trước khi bổ nhiệm [135]. Chuyên gia giáo dục *Bungari, Liên Xô, Tiệp Khắc* cho rằng tuyển chọn người để đào tạo thành cán bộ quản lý phải tính tới trình độ học thức, thâm niên công tác và biểu hiện sáng tạo của cá nhân [112]. Lunenburg, F.C and Ornstein, A.C chỉ ra lãnh đạo tiềm năng là người hướng ngoại, có kỹ năng giao tiếp, giỏi làm việc với con người, sáng tạo, biết đưa ra mục tiêu, tự tin, tiên phong, linh hoạt nhưng cũng biết nhượng bộ [126]. Cơ chế tuyển chọn hiệu trưởng ở Úc (Bang Victoria), Canada, Mỹ (Bang California) khác nhau nhưng điểm chung là: ứng viên phải trải qua kiểm tra, phỏng vấn, trình bày chiến lược phát triển nhà trường trước hội đồng tuyển dụng [97],[56]. Tác giả Raymond J. S. cho rằng việc tạo nguồn bổ nhiệm hiệu trưởng trường học ở các nước ngày nay không chỉ theo con đường truyền thống như thâm niên, công tác, bằng cấp hoặc từ cấp phó lên [131].

Các công trình nghiên cứu [131],[134],[126],[133],[56] đã chỉ ra con đường phát triển trở thành hiệu trưởng trường học nhưng tất cả đều chưa đạt đến mức quy trình. Nghiên cứu giáo dục Singapore cho thấy việc "Mở rộng các cơ hội nghề nghiệp cho giáo viên" đã được hoạch định theo lộ trình với ba con đường để giáo viên thăng tiến: Giáo viên giỏi về dạy lý thuyết và hướng dẫn học sinh phát triển thành *giáo viên cao cấp*; người có năng lực quản lý phát triển trở thành *lãnh đạo các trường học* hoặc thành *chuyên viên Bộ giáo dục* [10].

Cùng với các nghiên cứu trên, tác giả LaPointe, M., and Davis, S., cảnh báo có

những người bộc lộ tất cả phẩm chất liên quan đến khả năng lãnh đạo, thành thạo các yếu tố từ lập kế hoạch đến ra quyết định nhưng không thể làm lãnh đạo được, từ đó kết luận khả năng lãnh đạo là một hiện tượng lớn hơn tổng thể những bộ phận hành vi trong đó [125]. Tác giả Bulach, Pickett, C., Boothe, W., and Diana chỉ ra hậu quả của việc bổ nhiệm cán bộ thiếu chính xác được thể hiện bởi những hạn chế cụ thể của các nhà quản lý, đó là: kỹ năng quan hệ con người, quan hệ nội bộ kém; thiếu khả năng nhìn nhận; không có khả năng ngăn chặn các mâu thuẫn; thiếu hiểu biết chương trình dạy học và giáo dục; không biết tạo động lực cho đội ngũ [116].

** Ở Việt Nam:*

Công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý trường học được đề cập trong nhiều văn bản của Đảng và Nhà nước [36],[37],[19],[20],[22],[29],[23]. Những vấn đề cụ thể được quy định trong các thông tư, quyết định của các cơ quan trung ương đã tạo điều kiện cho cơ quan quản lý giáo dục các cấp, các cơ sở giáo dục xây dựng quy định quản lý cán bộ [3],[4],[7],[11],[13].

Công trình nghiên cứu: *"Giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông Việt Nam"* của Nguyễn Hồng Hải [54] và *"Khảo sát đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tỉnh Đồng Tháp – Một số ý kiến đề xuất"* của Phạm Minh Giản [98] cho rằng bổ nhiệm cán bộ quản lý phải đảm bảo tiêu chuẩn ngay từ đầu. Cùng hướng nghiên cứu, tác giả Lê Thị Kim Loan viết về: *"Biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tỉnh Quảng Ninh"* nêu quan điểm thi cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ở vùng thuận lợi, vùng khó khăn chọn qua trình bày Đề án [88]. Tác giả Nguyễn Hồng Hải đề xuất thành lập Hội đồng tuyển chọn nhân sự bổ nhiệm gồm những người được đào tạo về đánh giá, để đánh giá chiến lược phát triển nhà trường trong giai đoạn ứng cử [54].

Về cơ chế sử dụng cán bộ, bài viết:*"Một số suy nghĩ về định hướng phát triển giáo dục phổ thông"* của Nguyễn Quang Kính cho rằng để phát triển giáo dục, vấn đề ưu tiên giải quyết là tình trạng yếu kém của đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên. Ông nêu quan điểm tuyển và sử dụng cán bộ theo biên chế suốt đời trong các Nhà trường đã tạo ra sức ì trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ [84].

### *1.1.3. Các nghiên cứu về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý*

** Ở nước ngoài:*

Xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng đã có nhiều công trình công bố kết quả ở các nước trên thế giới. Các công trình thống nhất với nhau ở một số điểm chung là đề ra yêu cầu hiệu trưởng phải đạt được và tập trung vào tăng cường phát triển các năng lực: lãnh đạo, quản lý, sư phạm, giáo dục, tổ chức, tư vấn, kiểm soát, phát triển trường học và năng lực xã hội [121], [126],[118],[122],[124],[115].

Cùng hướng nghiên cứu tác giả Davis S., and LaPointe, M., (2006) đã chỉ ra xây dựng chương trình bồi dưỡng phải gắn với chuẩn hiệu trưởng [125]. Về sử dụng Chuẩn trong giáo dục, các nghiên cứu thống nhất cho rằng thế giới đã sử dụng Chuẩn

để đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá hiệu trưởng [66],[75]. Tác giả Trần Bích Liễu (2001) nghiên cứu tổng thuật giáo dục các nước *Đông âu cũ và Liên xô, Anh, NewZealand, Autralia, Hà Lan* kết luận các nước đều nghiên cứu để hoàn thiện chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục [87].

Về nội dung bồi dưỡng, nghiên cứu của McCrimmon, M. (2011) người Anh cho rằng chương trình bồi dưỡng hiệu trưởng phải liên kết được những nhu cầu của cá nhân với mong muốn của các cấp quản lý [127]. Đặc biệt nghiên cứu của Cardno, C., and Collett, D. (2003) người New Zealand đã đề cấp tới bồi dưỡng thường xuyên để phát triển kỹ năng lãnh đạo trường học [117]. Malaysia đưa ra mô hình *"Trường học thông minh"* đòi hỏi cán bộ quản lý phải giỏi công nghệ thông tin để vận dụng vào công tác quản lý và dạy học, phải thành thạo tiếng Anh [91]. Nghiên cứu của Huber, S. G. (2004) chỉ ra chương trình bồi dưỡng hiệu trưởng của Mỹ đã chuyển từ dạy các kỹ năng quản lý chung sang dạy các kỹ năng cụ thể giúp họ tạo dựng nền tảng để làm tốt công việc lãnh đạo quản lý [124].

Công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ được thực hiện dưới nhiều hình thức, công trình:*"Leaders In Education Programme Internationnal"* of NIE (Singapore) khuyến khích biệt phái cán bộ và giáo viên ra công tác ở các cơ quan ngoài hệ thống trường học hoặc tới các trường khác ở cả trong và ngoài nước [129].

** Ở Việt Nam:*

Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục được Đảng và Nhà nước quan tâm, nội dung này được đề cập trong [3],[92],[99],[100] và được quy định cụ thể trong [5],[8],[26],[14],[24] tạo điều kiện cho việc xây dựng chương trình, kế hoạch và tổ chức đào tạo, bồi dưỡng.

Các công trình nghiên cứu về vấn đề này được các nhà khoa học khai thác ở nhiều khía cạnh từ lập kế hoạch, xây dựng chương trình, tổ chức đào tạo bồi dưỡng đến quản lý chỉ đạo công tác bồi dưỡng. Trong luận án này, tác giả tiếp cận và trình bày các nghiên cứu về đào tạo, bồi dưỡng theo các hướng sau:

- *Về lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng:* gắn với công tác của các nhà trường và bản thân cán bộ quản lý, do đó vấn đề này được nhiều tác giả quan tâm. Các nghiên cứu thống nhất đề xuất phải xây dựng một bản kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cụ thể cho từng năm và cả giai đoạn; có lộ trình thực hiện và hình thức tổ chức phù hợp với đối tượng đương chức và dự nguồn; nội dung kế hoạch đáp ứng được trước mắt và lâu dài, đồng thời gắn chặt với thực tiễn giáo dục. Có thể nêu một số công trình nghiên cứu theo hướng này là [46],[57],[75],[88].

- *Về xây dựng chương trình, biên soạn tài liệu*: đây là một trong những vấn đề được nhiều tác giả quan tâm, việc xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng ở dạng mở, phù hợp với từng loại đối tượng, cấu tạo theo module/chuyên đề được đề cập trong các công trình [51],[58],[60],[71]. Đặc biệt tác giả Bùi Minh Hiền và Nguyễn Vũ Bích Hiền sử dụng *"Tiếp cận CDIO trong phát triển chương trình bồi dưỡng cán bộ*

*quản lý trường phổ thông"* [63]. Ngoài giáo trình đào tạo, nội dung tài liệu bồi dưỡng đều xoay quanh chuẩn hiệu trưởng và phát triển các năng lực cốt lõi, được đề cập trong các nghiên cứu [50],[52],[53],[54],[69],[90],[93].

- *Về tổ chức đào tạo, bồi dưỡng*: có nhiều tác giả quan tâm, các nghiên cứu tiếp cận ở các góc độ khác nhau nhưng thống nhất cho rằng công tác đào tạo, bồi dưỡng phải làm thường xuyên; cần có nhiều hình thức, đa dạng, phù hợp với từng nhóm đối tượng và điều kiện thực tế của địa phương; thực hiện linh hoạt, đổi mới phương pháp, giảm lý luận, tăng cường trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm và thực hiện các bài tập thực tế; đánh giá kết quả dựa vào sự thay đổi thao tác quản lý trong thực tiễn; các công trình nghiên cứu theo hướng này có thể kể đến [17],[46],[49],[51],[59],[74],[93]. Một số tác giả cho rằng bồi dưỡng muốn đạt kết quả tốt thì phải lựa chọn kỹ nguồn để triển khai, bồi dưỡng năng lực quản lý cần tiến hành ngay cho sinh viên trong trường sư phạm, được đề cập trong công trình [52],[102].

### *1.1.4. Các nghiên cứu về kiểm tra, đánh giá cán bộ quản lý*

** Ở nước ngoài:*

Vấn đề kiểm tra, đánh giá đã có nhiều nghiên cứu: Smith, S. C., and Piele, P. K. (1991) cho rằng dựa vào chân dung hiệu trưởng để cán bộ quản lý tự đánh giá bản thân và cơ quan quản lý đánh giá cán bộ quản lý [135]; nghiên cứu về "*Quan niệm chuẩn hóa trong giáo dục, tổ chức phát triển giáo dục"* của Đặng Thành Hưng chỉ rõ ở Mỹ chuẩn cán bộ quản lý giáo dục có từ những năm 1990 và hiệu trưởng trường phổ thông phải có chứng chỉ hành nghề; công tác kiểm tra, đánh giá hiệu trưởng dựa vào chuẩn và chứng chỉ hành nghề [66]. Các nước: Bangladesh, Malaysia, Nepal, Pakistan, Philippine, Hàn Quốc coi đánh giá hiệu trưởng là giải pháp nâng cao chất lượng giáo dục, thực hiện đánh giá hiệu trưởng dựa vào trình độ đào tạo, chứng chỉ nghiệp vụ, giấy phép hành nghề, kinh nghiệm công tác và sự thể hiện bản thân qua hệ thống câu hỏi hoặc dựa trên việc đánh giá vai trò trong trường học [10].

Cùng hướng nghiên cứu nhưng tiếp cận đánh giá nguồn nhân lực, Christian Batal trong "*Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước"* đã đưa ra lý thuyết về quản lý phát triển nguồn nhân lực bao gồm từ kiểm kê, đánh giá đến nâng cao năng lực, hiệu lực của nguồn nhân lực; tác giả Brian E.Becker và Markv A.Huselil cũng khai thác tương tư nhưng để phục vụ quản trị nhân lực trong các doanh nghiệp [18].

Thông qua kiểm tra, đánh giá trường học để đánh giá cán bộ quản lý đã được đề cập trong tài liệu *"Sơ lược lịch sử giáo dục Việt Nam và một số nước trên thế giới"* của Dự án SREM. Cuối thập kỷ 70 thế kỷ XX, Hàn Quốc tổ chức hai lần đánh giá, tập trung vào công tác quản lý và những điểm yếu kém trong công tác quản lý trường học, từ đó đề ra chính sách, giải pháp toàn diện để phát triển một nền giáo dục hiện đại. Trong nỗ lực cải tiến chất lượng giáo dục, ông Tony Blair Thủ tướng Anh đã yêu cầu giám sát chặt chẽ chất lượng giáo dục tại các trường học theo chu kỳ 3 năm/lần, kiểm tra điều kiện cho giáo viên giảng dạy và năng lực đội ngũ lãnh đạo nhà trường để kiến nghị những vấn đề cần sửa đổi [10].

** Ở Việt Nam:*

*Về chủ trương:* Kiểm tra, đánh giá cán bộ là khâu quan trọng trong quá trình xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục nên đã được đề cập đến trong nhiều văn bản [6],[11],[12],[19],[99],[100]. Đánh giá, xếp loại cán bộ quản lý thực hiện theo quy định về đánh giá công chức, viên chức và Chuẩn hiệu trưởng [19],[100],[11],[12].

*Về các công trình nghiên cứu:*

Viện Khoa học giáo dục Việt Nam tổ chức đánh giá thực trạng đội ngũ nhà giáo, đã chỉ ra một số bất cập của đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, đồng thời khuyến nghị những khía cạnh cần được quan tâm nâng cao hiệu lực, hiệu quả của công tác quản lý: 1- tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra việc đánh giá xếp loại, sắp xếp lại đội ngũ nhà giáo; 2- tăng cường công tác thanh tra giáo dục, đổi mới công tác kiểm tra, đánh giá thi cử và định hướng nghề nghiệp cho học sinh [6].

Về kiểm tra, đánh giá cán bộ quản lý trường học được nhiều nhà khoa học quan tâm, đã có một số công trình và bài viết theo các hướng khác nhau, song thống nhất một số nội dung: 1- Cần phải xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá định kỳ, thường xuyên theo năm; 2- Kiểm tra đánh giá CBQL phải bám sát vào các tiêu chí của Chuẩn; 3- Đánh giá thực hiện đúng quy trình, chỉ ra những ưu điểm, khuyết điểm trong quá trình công tác. Có thể nêu một số công trình nghiên cứu theo hướng này [46],[54],[57],[75],[93],[98].

### *1.1.5. Các nghiên cứu về tạo môi trường và thực hiện chính sách đãi ngộ cán bộ quản lý*

** Ở nước ngoài:*

Các nghiên cứu gần đây cho thấy vị thế của nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục được nâng lên, hiệu trưởng được trao nhiều quyền, chủ động trong điều hành, làm chủ về tài chính, điều chỉnh chương trình, lựa chọn đội ngũ giáo viên, xây dựng môi trường học tập [61],[109],[120],[10],[7],[127].

Các nghiên cứu về môi trường được đề cập ở nhiều khía cạnh: Leonard Nadle đưa ra *"Sơ đồ quản lý nguồn nhân lực"* gồm 3 nhiệm vụ, trong đó "Môi trường nguồn nhân lực" được giải quyết triệt ở tất cả các khâu: mở rộng chủng loại việc làm, mở rộng quy mô làm việc, phát triển tổ chức [85]. Murphy J. (1992) nghiên cứu về "Môi trường giáo dục thay đổi" ông đề cập đến khắc phục tình trạng quá tải và không rõ vai trò của hiệu trưởng [128]. Fullan, M (2002) và Pam Robbins and Harvey B. Alvy nghiên cứu về: Tư cách và sự thay đổi vai trò lãnh đạo của hiệu trưởng, cho rằng hiệu trưởng phải tạo được sự thay đổi cơ bản văn hóa học tập của nhà trường và định hướng văn hoá trường học [121],[109]. Tác giả Chester E. Finn Fr., trong cuốn sách *"A Primer on America's Schools – Sơ lược về các trường học Hoa Kỳ"* cho rằng Ban Giám hiệu phải có quyền trả lương theo chất lượng giáo viên và linh hoạt trong thưởng phạt [109]. Đặc biệt trong nghiên cứu: "*Portrats of six Benchmark Schools: Diverse Approaches to Improving Student Achievement.."* của Cawelti, G. (1999) đưa ra quan điểm trường học muốn thay đổi cần tìm kiếm giáo viên muốn làm việc, đồng thời phải được quyền loại bỏ giáo viên không dành công sức và lòng tận tâm cần thiết, ông khẳng định: Không được xem nhẹ chính sách này [118].

Xây dựng môi trường và thực hiện chính sách đãi ngộ đối với Nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục là giải pháp để nâng cao chất lượng giáo dục. *Vương quốc Anh,* Thủ tướng Tony Blair đưa ra giải pháp thu hút giáo viên tài năng bằng chính sách lương cao [10, tr.133]. *Giáo dục Pháp,* Tổng thống Nilolas Sakozy khẳng định phải nâng cao địa vị nghề giáo [10,tr.157-158]. *Giáo dục Hoa Kỳ,* Tổng thống Obama đưa ra năm vấn đề cốt lõi cần giải quyết, trong đó đào tạo, tuyển dụng và chế độ đãi ngộ giáo viên giỏi được quan tâm [10,tr.191-195]. Năm 1985, Chính phủ Trung Quốc đã tạo vị thế cho giáo viên bằng chính sách tăng lương, miễn phí học các trường sư phạm, dành một ngày để tôn vinh Nhà giáo [10, tr.70-74]. *Giáo dục Hàn Quốc,* cả hai lần cải cách đều tập trung tìm những điểm yếu trong công tác quản lý, từ đó đề ra chính sách và các giải pháp tháo gỡ, trong đó đầu tư hạ tầng công nghệ thông tin cho nhà trường được Chính phủ hỗ trợ [61].

** Ở Việt Nam:*

*Về chủ trương:* Tạo môi trường thuận lợi cho cán bộ quản lý phát triển và thực hiện chính sách đãi ngộ được Đảng và Nhà nước quan tâm [31],[32],[34],[39]. Các văn bản này đều thống nhất quan điểm, thực hiện chính sách khuyến khích vật chất và tinh thần cho đội ngũ giáo viên; có chính sách đãi ngộ đối với những người giỏi, người công tác ở vùng cao, vùng đặc biệt khó khăn.

*Về các công trình nghiên cứu:*

Vấn đề tạo môi trường và thực hiện chính sách được sự quan tâm đặc biệt bởi sự thiết thân với đối với cán bộ quản lý và giáo viên, đã có nhiều công trình nghiên cứu về tiền lương và các khoản phụ cấp. Tác giả: Trần Bá Hoành cho rằng *"Nút bấm – để tạo động lực phát triển giáo dục là tiền lương và các khoản phụ cấp ưu đãi cùng với chế độ lao động hợp lý"* [73], Nguyễn Quang Kính cho rằng chế độ tiền lương hiện nay không tạo được động lực và đề xuất cải cách chế độ tiền lương cho giáo viên [84]. Tiếp tục bàn về chính sách tiền lương nhưng tác giả Lương Hoài Nga đề xuất thay đổi chính sách tiền lương cần tính đến sự khác biệt về giới [94].

Ngoài chính sách lương và phụ cấp, đã có nhiều tác giả nghiên cứu các chính sách đãi ngộ khác, chỉ ra sự minh bạch, công bằng, chế độ làm việc hợp lý, hỗ trợ cán bộ đi học, ưu đãi về điều kiện ăn, ở, làm việc, chính sách thi đua khen thưởng… quan trọng không kém chính sách tiền lương và phụ cấp. Hướng nghiên cứu này được đề cập đến trong các công trình [44],[104],[107].

**Nhận xét:**

Vấn đề quản lý đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục đã có nhiều công trình nghiên cứu ở thế giới và Việt Nam. Các công trình này khai thác ở các khía cạnh của công tác phát triển đội ngũ. Công tác đào tạo, bồi dưỡng, tạo môi trường và thực hiện chính sách đãi ngộ đã có nhiều nghiên cứu. *Vấn đề còn ít nghiên cứu là lập quy hoạch, kế hoạch; tuyển dụng, bổ nhiệm, sử dụng cán bộ và kiểm tra, đánh giá cán bộ quản lý.* Các hướng nghiên cứu đều nhằm phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường học.

Việt Nam đã có một số Luận án Tiến sĩ nghiên cứu về trường học và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên, giảng viên ở các trường phổ thông và đại học. *Nghiên cứu về quản lý, phát triển cán bộ quản lý trường THCS và THPT 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 tác giả nào nghiên cứu.* Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc, gắn liền với đào tạo nguồn nhân lực và phát triển bền vững kinh tế - xã hội của khu vực này nhưng hiện nay chưa có nghiên cứu một cách đầy đủ toàn diện.

Trên cơ sở nhận xét tổng quan về các hướng nghiên cứu cho thấy ở *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 là cơ sở giáo dục thuộc hệ thống giáo dục quốc dân, được thành lập theo quyết định của cơ quan có thẩm quyền, có các loại hình: Trường dân lập, trường tư thục, trường công lập. Nhiệm vụ và quyền hạn của trường trung học phổ thông đã được quy định cụ thể [13],[99].

Trường trung học phổ thông được thành lập theo kế hoạch của các tỉnh nhằm phát triển sự nghiệp giáo dục. Trường đóng tại các địa bàn dân cư đáp ứng nhu cầu đi học của học sinh, đồng thời đáp ứng nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực cho các địa phương. Hiện nay các huyện miền núi của các tỉnh vùng cao đều có trường trung học phổ thông, nhiều nơi trường đóng tại cụm xã. Trường THPT thực hiện mục tiêu phát triển giáo dục phổ thông; giúp cho học sinh củng cố và phát triển những kết quả của giáo dục THCS, hoàn thiện học vấn phổ thông và có những hiểu biết thông thường về kỹ thuật và hướng nghiệp, có điều kiện phát huy năng lực cá nhân để lựa chọn hướng phát triển, tiếp tục học đại học, cao đẳng, trung cấp, học nghề hoặc đi vào cuộc sống.

Trường trung học phổ thông là cấp học cao nhất của giáo dục phổ thông, đặt dưới sự quản lý trực tiếp của Sở Giáo dục và Đào tạo. Nhà trường thực hiện đầy đủ nội dung giáo dục phổ thông, trong bối cảnh đổi mới giáo dục các nội dung phải đảm bảo tính toàn diện, định hướng nghề nghiệp và gắn với thực tiễn đời sống. Những nội dung đưa vào giảng dạy trong trường trung học phổ thông phải củng cố, phát triển các nội dung đã học ở trung học cơ sở và hết ba năm học sinh hoàn thành nội dung giáo dục phổ thông; đồng thời chương trình học tập phải có những nội dung nâng cao ở một số môn học để phát triển năng lực, đáp ứng nguyện vọng của học sinh.

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

#### *1.2.2.1. Cán bộ quản lý giáo dục*

Theo từ điển Tiếng việt: "Cán bộ là người làm việc trong cơ quan đoàn thể, đảm nhiệm công tác lãnh đạo, quản lý hoặc một công tác nghiệp vụ chuyên môn nhất định",

"Quản lý là chăm nom, sắp đặt công việc trong một tổ chức hoặc phụ trách việc chăm nom và sắp đặt công việc trong một tổ chức", "cán bộ quản lý là người làm công tác có chức vụ trong một cơ quan, một tổ chức, phân biệt với người không có chức vụ" [111].

Theo Hồ Văn Vĩnh và nhóm tác giả, "Cán bộ quản lý là các cá nhân thực hiện những chức năng và nhiệm vụ quản lý nhất định của bộ máy quản lý". Mỗi cán bộ quản lý nhận trách nhiệm bằng tuyển cử hoặc bổ nhiệm. Cán bộ quản lý có lãnh đạo, chuyên gia, nhân viên nghiệp vụ. Cán bộ lãnh đạo được chia thành lãnh đạo trực tuyến và lãnh đạo theo chức năng: lãnh đạo trực tuyến là người có vai trò trực tiếp điều hành hoạt động của một tổ chức, đơn vị để hoàn thành những mục tiêu cơ bản; lãnh đạo chức năng có nhiệm vụ điều hành hoạt động các khâu chức năng của một hệ thống [114].

Theo quan điểm khá thống nhất trong giới học thuật thì cán bộ quản lý là chủ thể quản lý, giữ vai trò tác động, ra lệnh, kiểm tra đối tượng quản lý; lãnh đạo, tổ chức thực hiện các mục tiêu nhiệm vụ của cơ quan; lãnh đạo quản lý cơ quan đơn vị mình, đồng thời chịu sự lãnh đạo quản lý của cấp trên. Cán bộ quản lý chia thành cấp trung ương, cấp địa phương, cấp cơ sở. Cán bộ quản lý trong một tổ chức, được cấp có thẩm quyền bổ nhiệm bằng một quyết định hành chính. Cán bộ quản lý giáo dục là người thực hiện các chức năng quản lý giáo dục để làm cho hệ thống giáo dục vận hành đạt các mục tiêu giáo dục đề ra [1].

Theo Nguyễn Lộc: "Người quản lý giáo dục về thực chất là người quản lý làm việc trong môi trường giáo dục như nhà trường, cơ quan quản lý giáo dục". Phân tích vai trò của người quản lý, ông cho rằng người quản lý là thực hiện công việc thông qua người khác, nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức đề ra. Xét theo góc độ khoa học tổ chức, nhà trường là một tổ chức, cán bộ quản lý có trách nhiệm giám sát và chịu trách nhiệm trước hoạt động của người khác để đạt được mục tiêu của nhà trường. Trong trường, người quản quản lý thực hiện chức năng: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát [89].

Theo Tô Xuân Dân và nhóm tác giả, nhà quản lý giáo dục trong trường học gồm chức danh *hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, trưởng và phó bộ môn, tổ trưởng và tổ phó văn phòng*. Quan điểm này phù hợp với nghiên cứu khác nhưng giới hạn trong phạm vi nhà trường. Các tác giả chỉ giới hạn ở một số chức danh có chức năng quản lý từng mảng công việc giúp đỡ cho hiệu trưởng và đi sâu vào đề ra các yêu cầu đối với hiệu trưởng. Khác với một số quan điểm trước đây, các tác giả cho rằng nhà quản lý giáo dục trước hết phải là nhà giáo dục, hiệu trưởng phải là nhà giáo dục dẫn đầu [30].

Từ phân tích trên, có thể hiểu cán bộ quản lý giáo dục gồm: *Trưởng hoặc phó các đơn vị, các 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 GD&ĐT, 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*

Theo từ điển tiếng Việt, đội ngũ được hiểu: "Là khối đông người tập hợp và tổ

chức thành một lực lượng có quy củ" hoặc "Là tập hợp một số đông người, có cùng chức năng nghề nghiệp" [111]. Khái niệm đội ngũ được dùng rộng rãi trong các tổ chức xã hội như: Đội ngũ trí thức, đội ngũ giáo viên, đội ngũ thanh niên tình nguyện...

Đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục là khái niệm được thu hẹp từ khái niệm đội ngũ, có nội dung và phạm vi hẹp hơn rất nhiều. Đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục được chia thành cấp trung ương, địa phương và cấp cơ sở. Đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục cấp cơ sở là đội ngũ cán bộ làm nhiệm vụ quản lý trong các trường học. Dựa vào vai trò và vị trí trong nhà trường, người ta đưa ra các quan điểm về đội ngũ cán bộ quản lý:

- *Thứ nhất:* Đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục gồm người đứng đầu (Hiệu trưởng, Giám đốc cơ sở giáo dục, Trưởng khoa, phòng, ban của cơ sở giáo dục) và cấp phó của người đứng đầu, công việc chính của họ là lãnh đạo, quản lý.

- *Thứ hai:* Đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục gồm các đối tượng nêu trên và các chức danh tham gia quản lý, như: Tổ trưởng, Tổ phó chuyên môn, các tổ chức đoàn thể trong nhà trường được hưởng phụ cấp chức vụ theo các quy định của Nhà nước. Những người này, tuy có tham gia quản lý ở các mức độ khác nhau, ở lĩnh vực chính quyền hay đoàn thể, nhưng công việc chủ yếu của họ vẫn là giảng dạy, giáo dục.

Vai trò và trách nhiệm của đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục nêu rõ tại Điều 16, Luật Giáo dục 2005 [99]. Nhấn mạnh vai trò điều khiển của đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, nguyên Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo Trần Hồng Quân nói: "Hệ thống quản lý giáo dục của chúng ta như là hệ thần kinh điều khiển toàn Ngành mà từng cán bộ quản lý là những tế bào của hệ thần kinh. Nếu từng người không mạnh thì hệ thống không mạnh. Đặc biệt là từng tế bào, ngoài thực hiện chức năng nhiệm vụ đã sắp đặt trong hệ thống, thì còn góp phần hoàn thiện hệ thống".

Trong luận án này, đội ngũ cán bộ quản lý được hiểu là *những người làm việc trong các cơ quan quản lý hành chính nhà nước về giáo dục, trong các cơ sở đào tạo, các 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*

Trong trường trung học phổ thông, đội ngũ cán bộ quản lý là chủ thể quản lý, tác động đến giáo viên, nhân viên và học sinh, đồng thời tác động tới các tổ chức, lực lượng trong xã hội. Xuất phát từ góc độ chỉ đạo điều hành, đội ngũ cán bộ quản lý có trách nhiệm chính trong việc triển khai, thực hiện chủ trương, chính sách của Nhà nước và chỉ đạo của cấp trên tại đơn vị mình. Đồng thời họ giữ vai trò quyết định trong việc đề ra nghị quyết, kế hoạch, chương trình hành động thực hiện trong phạm vi đơn vị; là đại diện của nhà trường về mặt pháp lý, có trách nhiệm và quyền hạn cao nhất về mặt hành chính và chuyên môn, chịu trách nhiệm trước cơ quan quản lý về tổ chức và quản lý các hoạt động của nhà trường. Như vậy, đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT quyết định sự thành bại của quá trình giáo dục tại nhà trường và sự nghiệp giáo dục nói chung.

Nhiệm vụ của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT được quy định cụ thể tại [13]. Ngoài nhiệm vụ quy định tại Điều lệ, ngày nay đổi mới giáo dục phổ thông đang chuyển

từ mô hình quản lý quan liêu bao cấp sang mô hình quản lý tự chủ, tự chịu trách, nên vai trò của cán bộ quản lý có nhiều thay đổi. Chương trình bồi dưỡng hiệu trưởng theo hình thức Việt Nam – Singapore đã chỉ ra, ngoài vai trò là "Nhà giáo", hiệu trưởng còn là "Nhà lãnh đạo" và "Nhà quản lý" [8]. Từ góc độ khác, khi bàn về công tác quản lý tác giả Đào Thị Ái Thi cho rằng, nhà lãnh đạo phải đóng nhiều vai khác nhau, nhưng có ba vai trò chính là: "Nhà chuyên môn", "Nhà điều khiển" và "Nhà chiến lược" [110]. Hai cách tiếp cận có nội hàm giống nhau, đều khẳng định lãnh đạo có ba vai trò chính, ta có thể diễn đạt: Hiệu trưởng = Nhà giáo + Nhà lãnh đạo + Nhà quản lý.

Xét từ khía cạnh chức năng, quản lý có 4 chức năng cơ bản: hoạch định, ra quyết định, tổ chức/thiết kế tổ chức, chỉ đạo/lãnh đạo và kiểm tra/kiểm soát. Để đảm bảo sự phát triển của nhà trường, người cán bộ quản lý trường THPT phải thực hiện hiệu quả các chức năng này. Trong bối cảnh đổi mới giáo dục, người cán bộ quản lý trường trung học phổ thông phải tập trung vào lãnh đạo để phát triển nhà trường. Vai trò lãnh đạo được thể hiện rõ hơn ở các mặt sau đây:

- Đại diện chính quyền về mặt thực thi pháp luật, chính sách, điều lệ, quy chế giáo dục và thực hiện các quy định về mục tiêu, nội dung, chương trình, phương pháp, đánh giá chất lượng giáo dục phổ thông;

- Hạt nhân thiết lập bộ máy tổ chức, phát triển, điều hành đội ngũ nhân lực, hỗ trợ sư phạm và hỗ trợ quản lý cho đội ngũ nhân lực giáo dục của nhà trường để mọi hoạt động của trường thực hiện đúng tính chất, nguyên lý, mục tiêu, nội dung, chương trình, phương pháp giáo dục;

- Người chủ chốt trong việc tổ chức huy động và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực nhằm đáp ứng các hoạt động giáo dục và dạy học của nhà trường;

- Tác nhân xây dựng mối quan hệ giữa giáo dục nhà trường với giáo dục gia đình và xã hội nhằm đảm bảo cho mọi hoạt động của nhà trường trong một môi trường lành mạnh; đồng thời tổ chức vận hành hệ thống thông tin quản lý giáo dục và ứng dụng công nghệ thông tin trong các hoạt động của nhà trường;

- Đưa ra tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu và các giá trị của nhà trường; xây dựng chiến lược phát triển nhà trường; tập hợp, thu hút, huy động các nguồn lực để tạo ra sự thay đổi toàn diện trong nhà trường; đánh giá đúng, khuyến khích, phát huy thành tích của tập thể và cá nhân, tạo các giá trị mới cho nhà trường.

Từ phân tích trên, tác giả quan niệm: *"Đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT 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*

Thế giới ngày nay là thế giới phẳng, nền kinh tế thế giới đang toàn cầu hóa mạnh mẽ, theo Robert B.Reich hiện nay công nghệ và các sản phẩm phục vụ đời sống xã hội không còn của riêng một quốc gia mà có sự phối hợp giữa các nước, không phụ thuộc nhiều bởi nơi cung cấp nguyên liệu. Tài sản quan trọng nhất của mỗi quốc gia là những kỹ năng và sáng kiến của con người [80].

Trong xu thế toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, sự bùng nổ của CNTT và KHCN, sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế tri thức, đòi hỏi giáo dục phải thay đổi, trước hết là đổi mới tư duy quản lý giáo dục cho phù hợp với bối cảnh và điều kiện mới [81]. Thế kỷ XXI, UNESCO khuyến cáo giáo dục phải giải quyết được các vấn đề nảy sinh trong xã hội. Ngày nay hầu hết các quốc gia đều coi phát triển giáo dục làm nền tảng phát triển kinh tế - xã hội, do đó coi trọng và đầu tư phát triển giáo dục. 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 dẫn đến quá trình dạy học không chỉ trang bị kiến thức mà phải rèn luyện cho học sinh hệ thống các kỹ năng để họ có đủ điều kiện về phẩm chất và năng lực làm việc trong môi trường quốc tế.

Trên thế giới, ở nhiều quốc gia, quản lý giáo dục đã được coi là một nghề, được đào tạo bài bản, được cấp giấy phép hành nghề. Người ta đòi hỏi người quản lý giáo dục phải có văn hóa điều hành, văn hóa đánh giá, văn hóa tự quản, tự chịu trách nhiệm. Quản lý giáo dục phải đổi mới, trước hết là đổi mới tư duy, cách làm giáo dục, xác định rõ chiến lược, tầm nhìn; chính sách tài chính giáo dục; cơ chế quản lý, tăng cường tự chủ, tự chịu trách nhiệm xã hội; mở rộng hợp tác, huy động mọi nguồn lực để phát triển giáo dục; đẩy mạnh ứng dụng CNTT trong quản lý giáo dục [67].

*1.3.1.2. Đổi mới giáo dục*

Đổi mới giáo dục trước hết phải đổi mới tư duy và hình thành triết lý giáo dục. Việt Nam từ xưa đã có triết lý giáo dục, một trong số đó là "Đạo học Việt Nam", đã chỉ cho chúng ta đường lối, nguyên tắc, cách thức "Học để sống", "Học để làm người", đây cũng là mục tiêu cao nhất của giáo dục. Không chỉ dừng ở việc học để làm người, đạo học còn là tiêu chuẩn để lựa chọn người làm quan, đất nước ta có truyền thống hiếu học và trọng dụng nhân tài, bởi "Nhân tài là nguyên khí quốc gia". Thời phong kiến, ngoài triết lý về đạo học và truyền thống tôn sư trọng đạo, Việt Nam còn đưa ra triết lý làm quan, đó là "Tu nhân, tề gia, trị quốc, bình thiên hạ". Ngày nay những triết lý này không còn phù hợp, cần phải có triết lý giáo dục mới. Để hình thành triết lý dẫn dắt giáo dục phát triển, các nhà khoa học đã nghiên cứu và đưa ra một số triết lý giáo dục tạo được sự đồng thuận: Theo Nguyễn Kế Hào, triết lý giáo dục của chúng ta là *"Nền giáo dục vì mọi người, của mọi người, cho mọi người; nhà trường đem lại hạnh phúc đi học cho trẻ em; tạo điều kiện*

*thuận lợi cho mọi người đều có thể học tập; học để phát triển, hoàn thiện nhân cách, để sống tốt đẹp hơn"* [72]. Phân tích quan điểm của Chủ tịch Hồ Chí Minh về "Đạo học" và tư tưởng của UNESCO về giáo dục, tác giả Trần Kiểm đưa ra quan điểm về triết lý *"Học suốt đời, học để làm người"* và triết lý *"Giáo dục cho số ít chuyển sang giáo dục cho số nhiều"* coi đây là điều kiện phát huy nguồn lực con người để thúc đẩy CNH – HĐH [83].

Để trở thành nền tảng phát triển kinh tế - xã hội, đổi mới giáo dục theo Nghị quyết số 29 – NQ/TW xác định: phải thay đổi mục tiêu, nội dung, phương pháp giáo dục mang tính tiên tiến, hiện đại, tiếp cận khu vực và thế giới; giáo dục phải hướng tới chuẩn hoá, trước hết là xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đảm bảo khoa học để áp dụng vào thực hiện và đánh giá giáo dục, đánh giá cán bộ quản lý, giáo viên, học sinh và xây dựng điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị, đội ngũ đạt chuẩn; huy động được các lực lượng xã hội tham gia làm giáo dục, đồng thời chuyển nhà trường từ khép kín sang mở cửa, đối thoại với xã hội, gắn bó chặt chẽ với thực tiễn; xây dựng nền giáo dục trong đó mọi người có quyền bình đẳng tham gia vào giáo dục, thực hiện công bằng trong giáo dục, đẩy mạnh hợp tác quốc tế để học hỏi những kinh nghiệm và tri thức về giáo dục của các nước trong khu vực và thế giới. Đối với giáo dục trung học phổ thông đổi mới thực hiện ở tất cả các yếu tố của quá trình giáo dục, cụ thể tập trung vào các nội dung sau:

- Đổi mới chương trình theo hướng các trường THPT được chủ động *xây dựng kế hoạch giáo dục* trên cơ sở chương trình khung của Bộ, trong đó có thể điều chỉnh nội dung dạy và học mang tính cập nhật. Nội dung đổi mới theo hướng chương trình tiếp cận nội dung chuyển sang tiếp cận phẩm chất và năng lực người học. Nội dung bài học được tập thể giáo viên xây dựng theo tiết hoặc chủ đề, trao đổi thảo luận, dạy thử, rút kinh nghiệm để thống nhất thực hiện trong toàn trường.

- Hình thức tổ chức và phương pháp dạy học có nhiều thay đổi, tổ chức lớp học linh hoạt phù hợp với đặc thù của môn học, trong quá trình học tập học sinh phải vận dụng kiến thức liên môn để giải quyết các tình huống cụ thể trong đời sống, được học tập trải nghiệm và nghiên cứu khoa học kỹ thuật, chủ động tiếp cận giáo dục và được quan tâm hơn; quá trình giảng dạy giáo viên đã vận dụng phương pháp và kỹ thuật dạy học mới, hướng dẫn học sinh phương pháp tự học.

- Kiểm tra đánh giá kết quả học tập của học sinh kết hợp chặt chẽ giữa đánh giá quá trình và đánh giá đầu ra, nội dung kiểm tra tăng cường các câu hỏi đánh giá năng lực, hạn chế câu hỏi ghi nhớ, một số môn kiểm tra gắn với giải quyết các bài tập thực tế.

- Ngoài ra, đổi mới giáo dục còn tập trung vào xây dựng mô hình trường học gắn với thực tiễn. Đây là mô hình dựa trên nguyên tắc "học đi đôi với hành", các tỉnh miền núi phía Bắc nhiều tỉnh đang thí điểm thực hiện mô hình này.

*1.3.1.3. Đổi mới quản lý giáo dục*

Đổi mới quản lý giáo dục gồm nhiều nội dung: *Đổi mới hệ thống giáo dục; đổi mới quản lý tổ chức; đổi mới phương pháp quản lý; đổi mới mô hình quản lý; đổi mới văn hóa quản lý* [81]. Đổi mới quản lý giáo dục là khâu đột phát, nội dung là những vấn đề lớn, gắn

với sự phát triển của xã hội. Chủ trương của Đảng tại Đại hội lần thứ IX nêu: "Nước ta phải xây dựng xã hội học tập", điều này đòi hỏi phải thay đổi để có một hệ thống giáo dục cho mọi tầng lớp trong xã hội được đi học. Trải qua ba lần cải cách và một lần đổi mới, hệ thống giáo dục Việt Nam hiện nay khá linh hoạt, mềm dẻo tạo mọi cơ hội và điều kiện cho mọi người được đến trường. Hệ thống thay đổi, nhiều quan điểm và mô hình trường mới xuất hiện, có sự liên thông giữa các loại hình trong hệ thống, nhiều hình thức học tập không chính quy tạo điều kiện cho mọi người được học tập nâng cao trình độ xuất hiện, dẫn đến quản lý giáo dục phải thay đổi.

Đổi mới quản lý tất yếu phải xây dựng, sửa đổi, bổ sung và ban hành hệ thống văn bản, cơ chế để quản lý. Trước hết phải đổi mới quản lý tổ chức, trong đó hoàn chỉnh bộ máy tổ chức và cơ cấu, sau đó là đổi mới chức năng của ba cấp quản lý. Xét từ khía cạnh hệ thống, quản lý giáo dục chỉ là một khâu trong hệ thống, chỉ đổi mới quản lý mà không đổi mới các khâu khác sẽ không đem lại kết quả. Như vậy, cần phải đổi mới toàn diện từ bộ máy, thể chế đến các khâu của quá trình quản lý. Trong giáo dục, đổi mới mô thức quản lý là sản phẩm của tư duy đổi mới phù hợp với phát triển kinh tế xã hội. Một hướng của đổi mới quản lý nhà trường hiện nay nhiều nước trên thế giới thực hiện là "Quản lý dựa vào nhà trường - School based Management", đây là mô hình tăng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của cơ sở giáo dục [83].

Việc đổi mới mô thức quản lý liên quan đến nhân tố người quản lý, phương pháp quản lý và đặc điểm, phong cách lãnh đạo của chủ thể quản lý. Theo tác giả Trần Kiểm "Phương pháp quản lý là công cụ triển khai hoạt động quản lý", có 4 cấp độ: Phương pháp biện chứng duy vật; cách tiếp cận/quan điểm nhìn nhận, xem xét, giải quyết vấn đề; phương pháp cụ thể; biện pháp/thủ thuật. Tiếp cận mới trong quản lý, có một số cách được đa số các nhà khoa học thống nhất "Tiếp cận hệ thống", "Tiếp cận quản lý chất lượng tổng thể", "Tiếp cận quản lý theo thuyết hành vi", "Tiếp cận quản lý theo mục tiêu" và "Tiếp cận quản lý dựa vào nhà trường". Trong quản lý, đặc điểm và phong cách của chủ thể cũng liên quan tới đổi mới, là yếu tố góp phần quan trọng đem lại hiệu quả mục tiêu chung của tổ chức. Quan điểm của các nhà khoa học chưa thống nhất về phân chia các loại phong cách nhưng theo Trần Kiểm "Phong cách là một hệ thống nhất định những phương pháp thường xuyên được nhà quản lý áp dụng" [83].

Vấn đề của đổi mới quản lý cũng như đổi mới giáo dục, thành công hay không phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý là yếu tố quyết định. Tiếp cận xu hướng quản lý giáo dục theo chuẩn của thế giới, giáo dục Việt Nam đã xây dựng và chỉ đạo các trường học quản lý theo chuẩn. Chuẩn là hệ thống các yêu cầu cơ bản đối với hiệu trưởng, gồm có 3 tiêu chuẩn, 23 tiêu chí:

*Tiêu chuẩn 1:* Phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp, gồm có 5 tiêu chí;

*Tiêu chuẩn 2:* Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, có 5 tiêu chí;

*Tiêu chuẩn 3:* Năng lực quản lí nhà trường, có 13 tiêu chí.

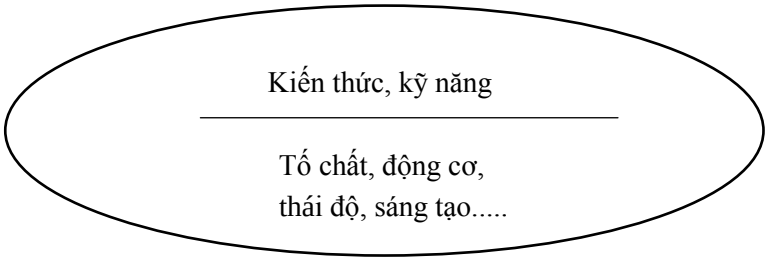
Trong ba tiêu chuẩn, "Phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp" là cái gốc. Sinh thời Chủ tịch Hồ Chí Minh nói: "Cán bộ có tài mà không có đức cũng trở nên vô

dụng". Trong bối cảnh hội nhập và xã hội có nhiều biến động, đòi hỏi đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT phải có bản lĩnh chính trị, có tư tưởng và lập trường kiên định, vững vàng để tuyên truyền, giáo dục cán bộ, giáo viên, học sinh và vận động nhân dân địa phương tin tưởng con đường XHCN và sự lãnh đạo của Đảng.

Tiêu chí "Đạo đức nghề nghiệp" ý nghĩa quan trọng, bởi vì nó là thành phần cơ bản để tạo nên nhân cách người cán bộ lãnh đạo, quản lý. Chuẩn về "Đạo đức nghề nghiệp" là thước đo giá trị nhân cách của người đó. Ngày nay xã hội có nhiều thay đổi, giáo dục đã đạt được nhiều thành tựu, song cũng còn bộc lộ nhiều yếu kém, bất cập, cùng với một số biểu hiện tiêu cực của một bộ phận cán bộ, giáo viên đang bị xã hội chê trách, lên án gay gắt. Trước tình hình này, đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT phải phấn đấu đạt được mức độ cao của trong tiêu chuẩn này, để tạo nên niềm tin vững chắc trong nhà trường, là tấm gương cho cán bộ, giáo viên và học sinh noi theo, lấy lại uy tín của giáo dục.

Ngoài "Phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp", để lãnh đạo/quản lý, điều hành tốt công tác của nhà trường, cán bộ quản lý trường THPT phải hiểu sâu sắc các quan điểm chỉ đạo đổi mới của cấp học; nắm vững nội dung môn học đã hoặc đang đảm nhận, có hiểu biết về môn học khác đáp ứng yêu cầu quản lý; tổ chức thực hiện hiệu quả phương pháp dạy học mới, giáo dục tích cực; hiểu sâu sắc về lý luận, nghiệp vụ quản lý giáo dục và quản lý trường học, am hiểu thực tiễn giáo dục. Đội ngũ cán bộ quản lý phải đạt chuẩn trình độ đào tạo mới đủ tầm để quản lý, chỉ đạo các hoạt động của nhà trường. Ngoài ra, đội ngũ công tác ở vùng cao, vùng đồng bào DTTS phải có khả năng giao tiếp bằng tiếng dân tộc, hiểu văn hóa của các dân tộc để tuyên truyền chủ trương, vận động các lực lượng xã hội đóng góp làm giáo dục. Trong điều kiện hội nhập quốc tế, ngoại ngữ và tin học trở nên quan trọng để người CBQL có thể tiếp cận, nắm bắt được các thành tựu giáo dục tiên tiến.

Tiêu chuẩn về năng lực quản lý của Chuẩn được đề cập ở 13/23 tiêu chí. Các tiêu chí này là thước đo để chính cán bộ quản lý biết được năng lực của mình ở mức độ nào, từ đó cố gắng phấn đấu, rèn luyện; đồng thời cũng là công cụ để cơ quan quản lý dựa vào đó xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ. Để thực hiện hiệu quả các hoạt động trong nhà trường, người cán bộ quản lý phải có khả năng và năng lực lãnh đạo/quản lý nhất định. Khả năng và năng lực có quan hệ chặt chẽ với nhau. Khả năng là điều kiện "cần", là yếu tố bộc lộ bên ngoài để người cán bộ quản lý có thể đảm nhận nhiệm vụ, là yếu tố đầu ra so với một chuẩn tối thiểu nào đó. Năng lực là điều kiện "đủ", là tiềm năng ẩn chưa bên trong của cán bộ quản lý đảm bảo cho họ hoàn thành chức trách nhiệm vụ với kết quả tốt. Tác giả Trần Kiểm phân tích khả năng và năng lực của người hiệu trưởng đã chỉ ra, khả năng có thể được xem như là kiến thức và kỹ năng tích lũy được tạo thành "phần nổi" trong "tảng băng" về năng lực [80].



Như vậy, có thể hiểu năng lực của người cán bộ quản lý trường THPT là việc vận dụng sáng tạo những tri thức, kỹ năng đã được trang bị hoặc tự học, tự tích lũy trong quá trình công tác để giải quyết có hiệu quả những vấn đề mới, những tình huống mới, những thách thức mới của nhà trường.

***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***

Đại hội Đảng lần thứ XI khẳng định: "...đổi mới quản lý là khâu đột phá, phát triển đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục là khâu then chốt của đổi mới giáo dục"[42]. Đổi mới giáo dục phổ thông hiện nay đang chuyển đổi từ mô hình quản lý quan liêu, bao cấp sang mô hình quản lý tự chủ, tự chịu trách nhiệm xã hội. Vai trò của đội ngũ cán bộ quản lý trong mô hình mới có nhiều thay đổi. Trong mô hình quản lý mới, vai trò lãnh đạo của hiệu trưởng được thể hiện rõ hơn, hiệu trưởng quan tâm đến tầm nhìn, sứ mạng, giá trị, xây dựng chương trình hành động phát triển nhà trường, xây dựng kế hoạch giáo dục, tổ chức bộ máy và xây dựng đội ngũ, dạy học và giáo dục, tài chính và tài sản, huy động cộng đồng, tiếp nhận thông tin đa chiều nhiều luồng.

Trước yêu cầu đổi mới giáo dục, quan điểm và mô hình quản lý thay đổi, đặt ra một số yêu cầu đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông:

*Thứ nhất,* phải xây dựng được đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông đủ về số lượng, cơ cấu, độ tuổi hợp lý.

*Thứ hai,* đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT phải có phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp tốt; có quan điểm rõ ràng, lập trường kiên định trước sự thay đổi; có lý tưởng cao đẹp, trung thành với mục tiêu đã lựa chọn; hiểu biết và có khả năng ứng phó với bối cảnh xã hội rộng lớn hơn; coi trọng lợi ích tập thể; nói đi đôi với làm; chân thành, gần gũi và có lòng tin mọi người; tâm huyết, trách nhiệm cao trong công việc.

*Thứ ba,* đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT có trình độ đạt chuẩn trở lên; chuyên môn, nghiệp vụ vững vàng để đủ khả năng hỗ trợ đồng nghiệp; có bằng cấp hoặc chứng chỉ quản lý trường học, có năng lực lãnh đạo, quản lý; có sức khỏe; có uy tín, là nhà sư phạm mẫu mực, là tấm gương để tập thể noi theo.

*Thứ tư,* có trình độ lý luận chính trị theo quy định; có kiến thức về quản lý nhà nước, quản lý kinh tế; nắm vững hệ thống pháp luật, nhất là lĩnh vực giáo dục; có kiến thức lý luận và kỹ năng quản lý hiện đại.

*Thứ năm,* thường xuyên rèn luyện nâng cao năng lực lãnh đạo, nắm vững nguyên tắc quản lý, có khả năng vận dụng phương pháp thích hợp để đạt hiệu quả cao trong công việc; biết thu thập và phân tích thông tin quản lý, có tầm nhìn rộng lớn, có khả năng tổng hợp, dự báo được tình hình, có quyết định lãnh đạo quản lý đúng đắn.

*Thứ sáu,* là người lãnh đạo và quản lý. Với tư cách người lãnh đạo thì cán bộ quản lý trường trung học phổ thông phải có khả năng, kỹ năng và phong cách sau đây:

- Khả năng nhận thức về động cơ hoạt động của cán bộ, giáo viên, nhân viên trong nhà trường.

- Khả năng khích lệ động viên mọi người làm việc.

- Khả năng tạo bầu không khí thuận lợi cho các hoạt động của nhà trường.

- Kỹ năng kỹ thuật (lập kế hoạch, tổ chức công việc, phân công chuyên môn, quản lý tài chính, quản lý tài sản, quản lý chuyên môn, quản lý học sinh).

- Kỹ năng nhân sự (giao tiếp, điều kiện, khích lệ, động viên, thuyết phục, hỗ trợ; phát, nhận, xử lý thông tin) là khả năng hòa nhập, động viên và điều khiển mọi người trong nhà trường. Đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT thực hiện nhiệm vụ thông qua sự nỗ lực của người khác, nên kỹ năng giao tiếp là quan trọng nhất.

- Kỹ năng nhận thức (quan điểm, đường lối, chính sách, mục tiêu…) là tổng hợp toàn bộ kiến thức có được với phương pháp luận, tư duy khoa học, lôgic, biện chứng.

- Phong cách lãnh đạo phát huy dân chủ, tôn trọng nề nếp, kỷ cương, kỷ luật và pháp luật, vì lợi ích chung của tập thể; làm việc khoa học cao nhưng cũng phải cụ thể và linh hoạt để đáp ứng các tình huống bất thường trong quản lý. Chánh phong cách lãnh đạo độc đoán, chuyên quyền, dập khuân máy móc, kinh nghiệm chủ nghĩa.

Ngoài hệ thống yêu cầu về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, năng lực quản lý nêu trong Chuẩn và những yêu cầu nêu trên. Trong quá trình sử dụng Chuẩn vào quản lý, có nhiều nhiệm vụ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông vùng dân tộc thiểu số phải thực hiện nhưng chưa được đề cập đầy đủ trong Chuẩn. Vận dụng các bước trong quy trình chuẩn hóa để tiếp tục hoàn thiện Chuẩn, chúng tôi thấy cần phải bổ sung một số yêu cầu vào: *Tiêu chuẩn 1*. Phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp; *Tiêu chuẩn 2.* Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; *Tiêu chuẩn 3*. Năng lực quản lý nhà trường; để chuẩn đảm bảo tính đặc thù của giáo dục vùng cao, vùng dân tộc thiểu số.

| ***Tiêu chuẩn 1*** | ***Tiêu chuẩn 2*** | ***Tiêu chuẩn 3*** |
|---|---|---|
| 1. Kiên định với đường lối lãnh đạo của Đảng, quý trọng đồng bào DTTS.<br>2. Thực hiện quy định của địa phương và của Ngành; tôn trọng phong tục tập quán của các dân tộc thiểu số.<br>3. Tham gia lễ hội truyền thống, sinh hoạt cộng đồng của các DTTS ở nơi trường đóng. | 1. Cập nhật thông tin về đổi mới phương pháp giảng dạy. Hỗ trợ đồng nghiệp thực hiện chương trình giáo dục và đổi mới phương pháp.<br>2.Am hiểu về thực tiễn giáo dục, trường học ở vùng cao; lý luận, nghiệp vụ QLGD và | 1. Nắm chắc số liệu HS tốt nghiệp THCS của các xã trong vùng tuyển sinh, điều tra về nhu cầu học tập lên THPT của học sinh và chính sách sử dụng cán bộ của huyện/xã.<br>2. Tổ chức hội nghị giới thiệu tầm nhìn, sứ mạng của nhà trường với Lãnh đạo huyện, phòng chuyên môn của huyện, lãnh đạo các xã; trưởng thôn, bản; đại diện phụ huynh HS.<br>3. Chịu trách nhiệm về phát triển quy mô trường, lớp, HS; đảm bảo các điều kiện về chỗ ở nội trú cho HS ở xa trường; tạo cơ hội học tập cho tất cả HS có nhu cầu đi học.<br>4. QHCB theo hướng mở, rộng, nhiều độ tuổi, cơ cấu hợp lý, điều chỉnh thường xuyên; bố trí cán bộ vào vị trí quản lý để đào tạo.<br>5. Có khả năng bồi dưỡng tiếng dân tộc cho cán bộ quản lý, giáo viên đang công tác tại các trường vùng dân tộc. |

| | | |
|---|---|---|
| 4. Tự tôn dân tộc; giữ gìn danh dự của đất nước, địa phương, dân tộc; phẩm chất, danh dự, uy tín của ngành, của nhà trường và nhà giáo.<br>5. Khiêm tốn, tôn trọng địa phương, nhân dân, phụ huynh, đồng nghiệp và học sinh.<br>6. Giao tiếp, ứng xử thân thiện, cởi mở, chân tình; hợp tác, chia sẻ và bảo vệ quyền lợi của giáo viên và học sinh; khả năng diễn đạt, diễn thuyết trước đông người. | quản lý trường học.<br>3. Phân loại và dạy cho học sinh nhận thức chậm, năng lực học tập yếu ở trường vùng cao. Hỗ trợ đồng nghiệp hiểu và thực hiện phương pháp dạy học tích cực, đúng đối tượng.<br>4. Sử dụng thông thạo được ít nhất một tiếng của đồng bào DTTS nơi công tác.<br>5. Sử dụng được CNTT vào việc khai thác thông tin, dữ liệu phục vụ quản lý và giảng dạy. | 6. Tham gia các lớp bồi dưỡng chuyên đề về văn hóa dân tộc; quản lý HS nội trú, bán trú; quản lý nhân sự; quản lý tài chính, tài sản; cập nhật kiến thức, kỹ năng quản lý...<br>7. Tham gia đóng góp ý kiến vào việc xây dựng, sửa đổi, bổ sung chính sách đối với cán bộ, giáo viên và học sinh ở vùng vùng cao.<br>8. Có khả năng tổ chức hội thảo chuyên đề, chỉ đạo sinh hoạt tổ chuyên môn theo hướng đổi mới PP, phối hợp với các trường trong huyện tổ chức cho GV các môn ít người giao lưu trao đổi kinh nghiệm, sinh hoạt chuyên môn sâu.<br>9. Quản lý hoạt động dạy thêm ở các trường đúng quy định; chỉ đạo, tổ chức bồi dưỡng kiến thức cho HS dân tộc hạn chế năng lực học tập.<br>10. Huy động và quản lý các nguồn lực xã hội hóa để phục vụ cho các hoạt động của nhà trường; nuôi dưỡng chăm sóc HS nội trú, bán trú; làm nhà ở cho cán bộ, giáo viên, nhân viên và HS.<br>11. Phối hợp với chính quyền xây dựng nhà trường thành trung tâm tổ chức các hoạt động văn hóa của địa phương.<br>12. Duy trì tốt mối quan hệ với Ban đại diện Cha, Mẹ học sinh; Cha, Mẹ học sinh; cấp ủy, chính quyền xã/phường/thị trấn; cơ quan đơn vị trên địa bàn để quản lý đảm bảo số lượng HS.<br>13. Tham mưu với chính quyền địa phương, các tổ chức đoàn thể, cộng đồng dân cư tạo sự đồng thuận trong việc đảm bảo điều kiện phát triển giáo dục. |

## 1.4. Nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực

### *1.4.1. Nguồn nhân lực*

Theo nghĩa rộng, nguồn nhân lực được hiểu là nguồn lực con người của một quốc gia, khu vực, ngành hay địa phương... theo nghĩa hẹp, có thể là một bộ phận của dân số bao gồm những người trong độ tuổi quy định, từ đủ 15 tuổi trở lên, có khả năng lao động (hay còn gọi là lực lượng lao động), số lượng nguồn nhân lực được xác định dựa trên quy mô dân số, cơ cấu tuổi, giới tính và sự phân bố theo khu vực và vùng lãnh thổ [45].

Theo Phạm Minh Hạc: "Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hay là địa phương, tức là nguồn lao động được chuẩn bị (ở các mức độ khác nhau), sẵn sàng tham gia vào một công việc lao động nào đó, tức là những người lao động có kỹ năng (hay khả năng nói chung), bằng con đường đáp ứng được yêu cầu của chuyển đổi cơ cấu lao động, chuyển đổi cơ cấu kinh tế theo hướng CNH, HĐH" [77].

Nghiên cứu của Phan Văn Kha – Nguyễn Lộc đưa ra quan điểm: "NNL là tiềm năng con người của đất nước, trẻ em từ khi được sinh ra trở thành một thành viên của

dân số, các em đã là tiềm năng về nhân lực, là vốn con người của đất nước và cần được nuôi dưỡng chu đáo để phát triển. NNL là nguồn lực về con người của mỗi quốc gia, mỗi địa phương, từ trẻ em mới lọt lòng cho đến những người lớn tuổi còn khả năng và có nhu cầu lao động" [77].

Theo cách tiếp cận của Khoa học quản lý "Nguồn nhân lực là nguồn tài nguyên nhân sự và các vấn đề nhân sự trong một tổ chức" [80].

Ngoài ra còn nhiều nghiên cứu khác về nguồn nhân lực, những nghiên cứu đó đã chỉ ra cơ cấu, số lượng, chất lượng và sự biến đổi, phát triển của nguồn nhân lực. Các nhà khoa học đã đưa ra quan niệm khác nhau theo cách tiếp cận của mình.

*Quan điểm của tác giả Luận án về 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*

Theo Nguyễn Văn Thuần, quản lý nguồn nhân lực thể hiện ở cả cấp độ vĩ mô và vi mô. Ở cấp độ vĩ mô, là nắm hiện trạng về đội ngũ (gồm: số lượng, chất lượng, cơ cấu, đào tạo, bố trí sử dụng đội ngũ hiệu quả), đề xuất với Chính phủ biện pháp, chính sách để định hướng, điều chỉnh nhằm đảm bảo nhu cầu nhân lực trước mắt và lâu dài. Cấp độ vi mô, là nội dung quản lý tổ chức có chức năng nhiệm vụ, quyền hạn nhất định (cơ quan, đơn vị, trường học) nhằm kế hoạch hóa nguồn nhân lực, tuyển dụng, tuyển chọn, định hướng; huấn luyện và phát triển; thẩm định, đánh giá kết quả hoạt động; đề bạt, thuyên chuyển, giáng chức, sa thải... [104].

Tác giả Nguyễn Hải Sản đưa ra quan điểm quản lý nguồn nhân lực là quá trình phân tích, đánh giá, hoạch định, quản lý, sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Ông cho rằng, quản lý nguồn nhân lực là khoa học ứng dụng, không phải khoa học chính xác, là nghệ thuật kết hợp thành tựu của các khoa học khác nhằm thu hút, lôi cuốn những người giỏi về tổ chức; giữ ổn định nhân sự mà tổ chức đang có; động viên thúc đẩy nhân viên, tạo điều kiện để họ bộc lộ, thăng hoa, cống hiến tài năng cho tổ chức [101].

Theo Phạm Thành Nghị và Vũ Hoàng Ngân, "Quản lý nguồn nhân lực phụ thuộc vào triết lý và cách nhìn nhận về người lao động" [96].

Nhà tâm lý học Frederic Herzberg đưa ra lý thuyết hai yếu tố. Những yếu tố mà có nó con người sẽ không bất mãn và không có nó con người sẽ bất mãn – đây là yếu tố lành mạnh; những yếu tố mà có nó sẽ kích thích con người làm việc hăng hái hơn – đây là yếu tố động viên thực sự [89].

*Từ phân tích trên, 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, công 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*

Có nhiều mô hình quản lý *nguồn nhân lực, mô hình của: Fombrun* cho rằng phát triển *nguồn nhân lực* thông qua tuyển chọn, thực hiện công việc, đánh giá và các chính sách khen thưởng; *mô hình của Guest* chỉ ra sự khác nhau giữa *quản lý nguồn nhân lực* với *quản lý nhân sự* theo mệnh lệnh, từ đó đưa ra nội dung quản lý theo hướng xây dựng đơn vị thành một tổ chức tin tưởng lẫn nhau không cần có sự can thiệp bên ngoài, mọi người có thể sử dụng tối đa các điều kiện để thực hiện công việc; *mô hình John Bratton and Jeffrey Gold* xem xét quản lý *nguồn nhân lực* gồm bố trí nhân viên, thưởng, phát triển việc thuê người lao động, duy trì công việc; *mô hình Havard* đưa ra yêu cầu đối với người lao động và thực hiện quá trình tuyển chọn liên tục, kết quả thỏa đáng lợi ích của nhà quản lý và người lao động; *mô hình Warwick* quản lý *nguồn nhân lực* tập trung vào 5 thành tố chính: bối cảnh bên ngoài, bối cảnh bên trong, nội dung chiến lược hoạt động, bối cảnh và nội dung quản lý; *mô hình Leonard Nadle* có sự kết hợp chặt chẽ giữa phát triển, sử dụng và tạo môi trường nguồn nhân lực với nhiều hoạt động cụ thể sát với công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý. Các mô hình này đều có thể vận dụng vào quản lý *nguồn nhân lực* giáo dục [85].

Đề tài luận án nghiên cứu về quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT đáp ứng đổi mới giáo dục *theo tiếp cận mô hình quản lý của Leonard Nadle* là phù hợp bởi vì: *một là,* với cách tiếp cận này đảm sự toàn diện các mặt (phát triển, sử dụng và môi trường nguồn nhân lực) mà các mô hình trên không làm rõ được; *hai là,* các yếu tố của mô hình có nội dung công việc cụ thể, tập trung vào đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá, sàng lọc, bố trí sử dụng, đãi ngộ, xây dựng môi trường làm việc, mở rộng quy mô việc làm và phát triển tổ chức; *ba là,* nội dung trong mô hình này đầy đủ, thực hiện trở thành quy trình hoá, công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT hiện nay cơ bản gồm các việc như mô hình này; *bốn là,* cách tiếp cận này rất phù hợp và đặc trưng cho quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, bởi có sự gắn kết chặt chẽ giữa đào tạo, sử dụng và tạo môi trường cho đội ngũ phát triển; *năm là,* mô hình cua Leonard Nadle đã được nhiều nhà khoa học sử dụng làm khung lý thuyết giải quyết các vấn đề về quản lý.

*1.4.2.2. Quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT 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 các nội dung cơ bản sau đây:

- *Phát triển đội ngũ, gồm:* Giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng, phát triển cá nhân, nghiên cứu ứng dụng... làm cho khả năng chuyên môn, phẩm chất và năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông được nâng lên. Trong đó quan trọng nhất là giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng.

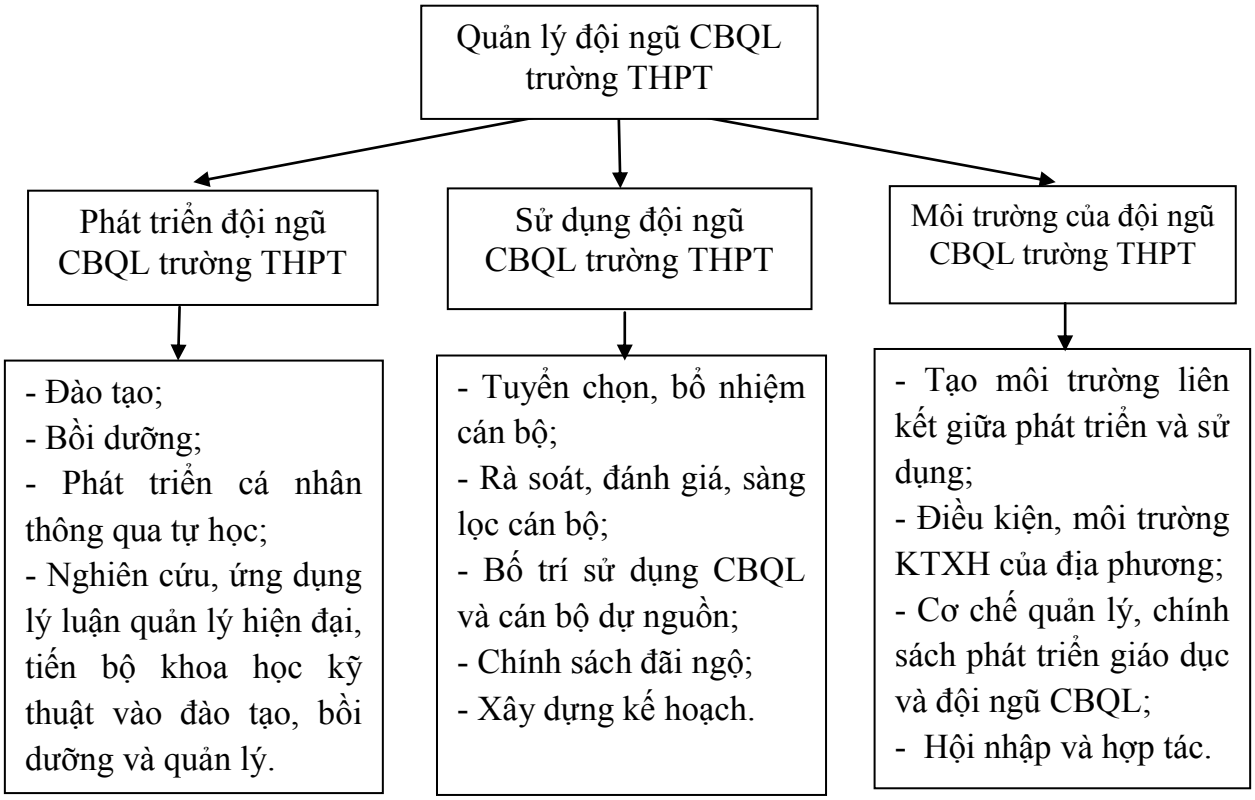
- *Sử dụng đội ngũ, gồm:* Quy hoạch đội ngũ, rà soát, đánh giá, sàng lọc, tuyển dụng… nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT đủ về số lượng, cơ cấu

hợp lý, chất lượng nâng lên đáp ứng được yêu cầu trước mắt và lâu dài. Bố trí sử dụng và chính sách đãi ngộ hợp lý tạo điều kiện cho đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên dự nguồn phát huy tối đa năng lực sở trường.

- *Phát triển bền vững:* Tăng cường khả năng tự phát triển của cá nhân, khả năng thích ứng của hệ thống, tính luôn đổi mới của cá nhân và của tập thể... đó là xây dựng tập thể luôn học hỏi với nhiều yếu tố thúc đẩy, tự tìm tòi để làm mới.

- *Tạo mối liên kết chặt chẽ, bền vững* giữa "phát triển đội ngũ cán bộ quản lý" với "sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý" và "xây dựng môi trường hoạt động cho cán bộ quản lý".

Vận dụng mô hình của Leonard Nadle vào quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, nội dung cơ bản của công tác quản lý thể hiện ở sơ đồ sau đây:




**Sơ đồ 1.1: Quản lý đội ngũ CBQL trường THPT theo Leonard Nadle**

Đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT là nguồn nhân lực quan trọng của cấp học, quản lý đội ngũ theo mô hình của Leonard Nadle gồm nhiều hoạt động thuộc phạm vi hoạch định chính sách. Nội dung "phát triển nguồn nhân lực" gồm hàng loạt vấn đề cần giải quyết từ giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng, phát triển và nghiên cứu phục vụ, đây là khâu quan trọng, được gắn kết chặt chẽ hữu cơ với "sử dụng nguồn nhân lực" và "môi trường nguồn nhân lực". Giải quyết tốt mối quan hệ của ba yếu tố này là cơ sở để đề xuất hệ thống các giải pháp quản lý khả thi.

Vận dụng mô hình quản lý của Leonard Nadle vào quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT, chúng ta có thể đi nghiên cứu từng nội dung, nhưng vì tính hệ thống không thể tách rời giữa phát triển với sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý và tạo môi trường cho đội ngũ này phát triển, nên luận án đưa ra hệ thống giải pháp để thực hiện nhiệm vụ ở cả ba nội dung trong mô hình quản lý. Mục đích của nghiên cứu là nhằm

phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT đủ về số lượng, chất lượng được nâng cao, do đó "phát triển đội ngũ cán bộ quản lý" và "sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý" được ưu tiên, trong đó đi vào vấn đề giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng, tuyển dụng, đánh giá, sàng lọc, bố trí, đãi ngộ.

## 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*

Tiếp cận dưới góc độ văn bản phân cấp thì Chủ thể quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông là Sở Giáo dục và Đào tạo thể hiện tại [28],[25],[16],[13].

Tiếp cận dưới góc độ của chức Đảng và Đoàn thể, đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT chịu sự quản lý của huyện uỷ/thành uỷ, Công đoàn Ngành giáo dục.

Tiếp cận thực tiễn thông qua các bản phân cấp quản lý cán bộ của các tỉnh, nhận thấy phân cấp cho Sở Giáo dục và Đào tạo chưa triệt để. Một số chức danh và danh hiệu cao của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông (NGUT, NGND, tiến sỹ...) do Tỉnh ủy, Uỷ ban nhân dân tỉnh quản lý.

*Từ các phân tích trên cho thấy, 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 do Tỉnh uỷ, UBND tỉnh quản lý. Huyện uỷ/thành uỷ và Công đoàn Ngành quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT theo điều lệ của tổ chức Đảng, Công đoàn.*

*1.5.1.1. Ủy ban nhân dân tỉnh*

Theo quy định của Chính phủ về phân cấp, UBND tỉnh thực hiện quyền quản lý nhà nước về giáo dục, tập trung vào: Phân cấp quản lý; quy định rõ chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức bộ máy của các cơ quan quản lý giáo dục ở địa phương; quy hoạch mạng lưới các cơ sở giáo dục, cơ sở đào tạo; quản lý đảm bảo chất lượng giáo dục và đào tạo; chỉ đạo thực hiện phổ cập giáo dục, chống mù chữ và xây dựng xã hội học tập trên địa bàn; thanh tra, kiểm tra việc chấp hành pháp luật về giáo dục của các cơ sở giáo dục, các cơ quan đơn vị có liên quan; đảm bảo biên chế và các điều kiện nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất, thiết bị dạy học của các trường công lập thuộc phạm vi quản lý; quản lý việc tuyển dụng, sử dụng và thực hiện chính sách đối với cán bộ, giáo viên; phát triển các loại hình trường học theo điều lệ, luật giáo dục và các mô hình trường học mới chất lượng cao; thực hiện xã hội hóa giáo dục; ban hành cơ chế, chính sách địa phương đối với nhà giáo, học viên, học sinh các cấp học; quản lý việc nghiên cứu, ứng dụng khoa học công nghệ, hợp tác quốc tế trong lĩnh vực giáo dục; chỉ đạo tổ chức thực hiện công tác cải cách hành chính, thực hành tiết kiệm chống lãng phí.

Trong quản lý bộ máy và công tác cán bộ, UBND tỉnh có trách nhiệm xây dựng đề án, kế hoạch hoặc chỉ đạo các Sở, Ngành thực hiện nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục. Phân cấp quản lý cho Ngành giáo dục, chỉ đạo các Ngành thực hiện hiệu quả nhiệm vụ xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục. Tổ chức kiểm tra, đánh giá, nắm bắt thực trạng chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán

bộ quản lý giáo dục. Trên cơ sở mục tiêu của đề án, kế hoạch, UBND tỉnh chỉ đạo Ngành giáo dục phối hợp với các cơ sở đào tạo trong và ngoài nước để đào tạo, bồi dưỡng đạt chuẩn mọi mặt cho đội ngũ nhà giáo và đội ngũ CBQL giáo dục đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục, trong đó chú trọng đào tạo, bồi dưỡng các đối tượng công tác ở vùng cao, vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn, cán bộ nữ, cán bộ người dân tộc thiểu số.

*1.5.1.2. Sở Giáo dục và Đào tạo*

Là cơ quan chuyên môn thuộc UBND tỉnh, có chức năng tham mưu giúp UBND tỉnh quản lý nhà nước về: Chương trình; nội dung giáo dục và đào tạo; nhà giáo và công chức, viên chức quản lý giáo dục; cơ sở vật chất, thiết bị trường học và đồ chơi trẻ em; quy chế thi cử cấp phát văn bằng, chứng chỉ; bảo đảm các điều kiện mở trường, mở ngành đào tạo, nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo; quản lý các cơ sở giáo dục trực thuộc theo phân cấp; quản lý nhà nước đối với các tổ chức dịch vụ đưa người đi du học tự túc ở nước ngoài theo quy định [28].

Với vai trò quản lý Ngành, Sở Giáo dục và Đào tạo tập trung tháo gỡ cơ chế để xây dựng đội ngũ Nhà giáo và đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, cụ thể: tham mưu phân cấp quản lý cán bộ trong ngành giáo dục; xây dựng kế hoạch biên chế đủ định mức cho các trường THPT theo hạng; xây dựng tiêu chuẩn cán bộ quản lý công tác tại cơ quan quản lý và trường học, phối hợp với các Sở liên quan và UBND huyện/thành phố để chỉ đạo thực hiện; xây dựng quy định tuyển chọn, bổ nhiệm, đánh giá phân loại cán bộ quản lý; xây dựng kế hoạch đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý trường học đạt chuẩn ở trình độ cao; xây dựng cơ chế chính sách cho đào tạo, đãi ngộ; xây dựng các đề án, chiến lược phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục.

Trong vai trò chủ thể quản lý các trường THPT, Sở Giáo dục và Đào tạo tập trung vào nhiệm vụ quy hoạch, tạo nguồn cán bộ quản lý giáo dục, kiện toàn cán bộ quản lý các nhà trường phù hợp với thực tế địa phương; xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nhà giáo và cán bộ quản lý các trường trong toàn tỉnh; bổ nhiệm, điều động, luân chuyển, bố trí sử dụng đôi ngũ cán bộ quản lý hợp lý. Quá trình quản lý, Sở Giáo dục và Đào tạo phối hợp với Sở Nội vụ và các huyện/thành phố để thực hiện chế độ chính sách, trao đổi các thông tin quản lý đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông. Để phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT cần có giải pháp toàn diện, song công tác quy hoạch và đào tạo là yếu tố quan trọng để xây dựng được đội ngũ cán bộ quản lý có chất lượng, do đó Sở Giáo dục và Đào tạo cần thực hiện:

- Rà soát đội ngũ, xây dựng kế hoạch và thực hiện đào tạo đảm bảo tiêu chuẩn chức danh cán bộ, đào tạo chuẩn hóa đội ngũ, đào tạo nâng cao năng lực mọi mặt cho đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý trường THPT, chú trọng đối tượng dự nguồn và đối tượng trong quy hoạch. Tạo điều kiện đào tạo đội ngũ CBQL, cán bộ diện quy hoạch có trình độ trên chuẩn (thạc sĩ, tiến sĩ).

- Thực hiện tốt công tác tạo nguồn, đánh giá đúng cán bộ, quy hoạch đội ngũ cán

bộ quản lý theo hướng mở rộng, không khép kín, có sự kế thừa của các thế hệ cán bộ, giáo viên trong nhà trường.

- Đào tạo, bồi dưỡng để tất cả đội ngũ cán bộ quản lý đều có chứng nhận hoặc văn bằng về quản lý giáo dục, có trình độ lý luận chính trị từ trung cấp trở lên.

- Hợp tác đối với các trường đại học, học viện trong và ngoài nước để đào tạo, bồi dưỡng cập nhật thường xuyên kiến thức, kỹ năng nhằm phát triển đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý giáo dục.

*1.5.1.3. Trường Trung học phổ thông*

Theo Luật giáo dục 2005 và luật sửa đổi 2009, trường THPT có trường công lập, tư thục và dân lập, cơ cấu tổ chức và bộ máy của các trường này cơ bản giống nhau nhưng cơ chế quản lý cán bộ, viên chức khác nhau. Trong phạm vi của luận án, chúng tôi chỉ bàn đến công tác quản lý cán bộ, viên chức trong trường THPT công lập.

Nhiệm vụ, quyền hạn của trường THPT công lập trong quản lý cán bộ gồm: Thực hiện các chế độ, chính sách của Nhà nước đối với viên chức theo phân cấp; thực hiện tuyển dụng, ký và chấm dứt hợp đồng làm việc, biệt phái viên chức theo phân cấp; bố trí, phân công nhiệm vụ và kiểm tra việc thực hiện nhiệm vụ của viên chức; đánh giá phân xếp loại và đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, viên chức; thực hiện công tác khen thưởng, kỷ luật đối với viên chức theo thẩm quyền hoặc đề nghị cấp có thẩm quyền khen thưởng, kỷ luật theo quy định; thực hiện việc lập hồ sơ và lưu giữ hồ sơ cá nhân của viên chức thuộc phạm vi quản lý theo quy định; ký kết hợp đồng vụ, việc đối với viên chức đã nghỉ hưu; thống kê và báo cáo cơ quan, tổ chức cấp trên về số lượng, chất lượng đội ngũ viên chức thuộc phạm vi quản lý theo quy định; giải quyết khiếu nại, tố cáo theo quy định của pháp luật.

Trường trung học phổ thông công lập được giao quyền tự chủ được giao thêm nhiệm vụ quyền hạn sau: Tổ chức thi hoặc xét thăng hạng chức danh nghề nghiệp theo phân cấp hoặc được ủy quyền; quyết định cử viên chức đi tham dự các cuộc hội thảo, hội nghị, nghiên cứu khảo sát và học tập kinh nghiệm ở nước ngoài theo phân cấp.

***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 đảm bảo đủ số lượng, đồng bộ cơ cấu, chất lượng nâng cao đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục*

Xây dựng quy hoạch được Đảng và Nhà nước chỉ đạo thực hiện theo hướng "động" và "mở", gắn với đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm, bố trí sử dụng nhằm để xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục chuẩn hóa, đảm bảo chất lượng, đủ về số lượng và đồng bộ về cơ cấu [40],[39],[21].

Vấn đề quy hoạch cán bộ đã có nhiều nghiên cứu, tác giả Nguyễn Thanh Hội cho rằng công tác này phải được xem xét từ chiến lược, kế hoạch, chính sách nhân sự và các điều kiện môi trường khác liên quan [76]. Tác giả Nguyễn Hữu Thân đưa ra định nghĩa về hoạch định: "Là một tiến trình triển khai thực hiện kế hoạch và các chương trình nhằm

đảm bảo rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc, đúng chỗ" [106]. Nghiên cứu của Bùi Minh Hiền, Vũ Ngọc Hải, Đặng Quốc Bảo chỉ ra phát triển đội ngũ CBQL phải quy tụ vào số lượng, chất lượng, cơ cấu [61].

Ngoài ra, cùng hướng nghiên cứu, công tác quy hoạch cán bộ quản lý trường THPT còn có một số bài viết thể hiện quan điểm phải đặt dưới sự lãnh đạo của Đảng và thực hiện theo hướng "động" và "mở" với dự nguồn lớn, cơ cấu cân đối.

*Vận dụng các quan điểm trên, tác giả xác định 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. Xét ở khía cạnh cá nhân, quy hoạch còn là sự định hướng tương lai của cán bộ vào các vị trí lãnh đạo, quản lý của nhà trường.*

*Yêu cầu của quy hoạch:* Chọn được đội ngũ cán bộ, giáo viên giỏi về chuyên môn nghiệp vụ, kiến thức, kỹ năng quản lý vững vàng, thái độ nghề nghiệp tốt đưa vào quy hoạch để đào tạo, bồi dưỡng tạo nguồn cho các chức danh lãnh đạo quản lý đáp ứng nhiệm vụ trước mắt và lâu dài của trường trung học phổ thông và Ngành giáo dục. Phải giải quyết được những bất cập về số lượng, cơ cấu và nâng cao chất lượng; gắn kết quy hoạch với các khâu khác trong công tác cán bộ, đảm bảo sự liên thông quy hoạch của cả đội ngũ cán bộ trong hệ thống chính trị.

*Nội dung công việc:*

- *Xây dựng tiêu chuẩn cán bộ quản lý trường THPT gắn với đặc trưng miền núi, vùng cao để làm cơ sở quy hoạch,* phải đảm bảo tiêu chuẩn chung và tiêu chuẩn phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống; trình độ đào tạo (chuyên môn, LLCT, ngoại ngữ, tin học); cơ cấu độ tuổi, dân tộc; thâm niên công tác; năng lực thực tiễn; sức khoẻ; uy tín; chiều hướng và triển vọng phát triển theo [35],[40],[13],[11] đồng thời phải đưa vào tiêu chuẩn các năng lực gắn với giáo dục vùng cao (Mục 1.3.2).

- *Tổ chức quán triệt chủ trương, rà soát điều chỉnh, bổ sung quy hoạch những nhân tố tích cực và người DTTS,* được tiến hành thường xuyên hàng năm để mọi người hiểu rõ chủ trương, điều kiện, tiêu chuẩn về công tác quy hoạch, phấn đấu rèn luyện phát triển nghề nghiệp. Việc rà soát, điều chỉnh, bổ sung được tiến hành từ Nhà trường đến cơ quan quản lý theo phân cấp trên cơ sở đánh giá cán bộ, giáo viên theo Chuẩn. Công tác này thể hiện từ khâu phát hiện, tạo nguồn, đánh giá cán bộ, đào tạo bồi dưỡng, điều chỉnh, bổ sung quy hoạch trong đó quan tâm nhân tố mới và người DTTS.

- *Dự báo phát triển trường, lớp và quy hoạch đội ngũ CBQL đảm bảo trước mắt và lâu dài,* cần tập trung giải quyết 3 vấn đề chính là số lượng, chất lượng và cơ cấu:

+ *Quy hoạch đảm bảo số lượng:* Căn cứ vị trí chức danh CBQL trường THPT theo Thông tư Liên tịch số 35/2006/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 23/8/2006, thực hiện:

(1) Quán triệt [11],[13],[35],[40] và hướng dẫn của địa phương về công tác quy hoạch cán bộ đến các cấp quản lý và trường THPT;

(2) Đánh giá cán bộ, giáo viên theo Chuẩn và mức độ đáp ứng thực tiễn giáo dục; tổ chức rà soát, điều chỉnh, bổ sung cán bộ vào quy hoạch nhằm chủ động nguồn cán bộ cho từng giai đoạn phát triển của Nhà trường;

(3) Giới thiệu nguồn, lựa chọn nhân sự, xây dựng quy hoạch theo hướng "mở" và "động", một chức danh quy hoạch nhiều người (gấp 2–3 lần), một người có thể quy hoạch nhiều chức danh, người quy hoạch có thể trong hoặc ngoài cơ quan;

(4) Thực hiện tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông;

(5) Bổ sung kịp thời cán bộ quản lý cho các trường trung học phổ thông đang phát triển hoặc có biến động về số lượng cán bộ lãnh đạo, quản lý.

+ *Quy hoạch đảm bảo chất lượng:* Chất lượng thể hiện ở phẩm chất, trình độ đào tạo và năng lực quản lý. Quy hoạch đảm bảo chất lượng là không ngừng nâng cao chất lượng mọi mặt của đội ngũ cán bộ quản lý, thể hiện ở trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất được nâng lên so với ban đầu trong quá trình công tác. Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông phải hướng tới đào tạo để đội ngũ vững vàng về tư tưởng, chính trị, giỏi về chuyên môn, tinh thông về nghiệp vụ.

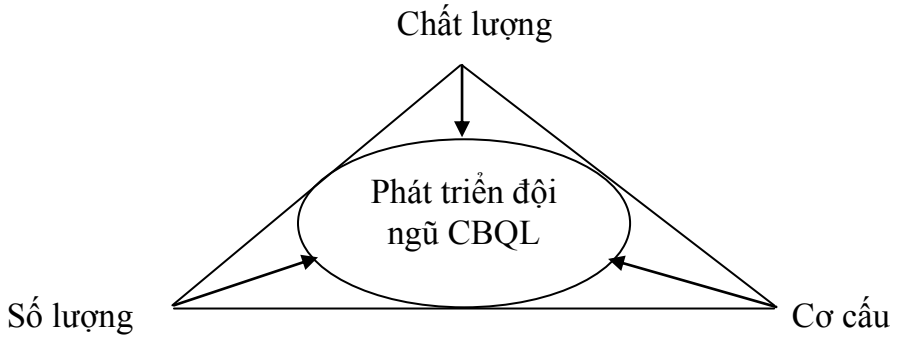
+ *Quy hoạch phải đảm bảo cơ cấu hợp lý.* Là chuẩn bị cho trước mắt và tương lai đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ngày càng hoàn thiện, phù hợp, đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của đổi mới quản lý giáo dục, đổi mới quản lý trường phổ thông. Giải quyết vấn đề cơ cấu cần thực hiện:

(1) Xác định cơ cấu đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cần hướng tới cân đối, hợp lý về: Tỷ lệ Nam/Nữ, tỷ lệ theo độ tuổi, tỷ lệ người dân tộc thiểu số, tỷ lệ đào tạo/bồi dưỡng (về chuyên môn, nghiệp vụ, chính trị, ngoại ngữ, tin học...);

(2) Xây dựng quy hoạch cán bộ quản lý trường trung học phổ thông phải chú trọng, ưu tiên lựa chọn cán bộ trẻ, cán bộ có năng lực, cán bộ nữ; sự kế thừa độ tuổi của các thế hệ lãnh đạo; cơ cấu bộ môn, tỷ lệ Nam/Nữ, người dân tộc thiểu số trong quy học và trong bộ máy lãnh đạo hiện tại;

(3) Tích cực tạo nguồn, điều chỉnh bổ sung quy hoạch, bổ sung cán bộ quản lý các trường đảm bảo cơ cấu dự định;

+ *Quy hoạch phải giải quyết tốt mối quan hệ giữa số lượng, chất lượng và cơ cấu:* Thể hiện ở việc quy hoạch mỗi chức danh (HT, PHT) gấp 2 - 3 lần, những người đưa vào quy hoạch phải thực sự ưu tú, nổi trội cả về phẩm chất và năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, được mọi người trong đơn vị tín nhiệm. Ngoài số lượng và chất lượng, việc lựa chọn người đưa vào quy hoạch cần chú ý cơ cấu (giới, dân tộc, độ tuổi, bộ môn) để xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý có sự kế thừa giữa các thế hệ lãnh đạo, đảm bảo cho Nhà trường ổn định, phát triển bền vững. Quá trình xây dựng quy hoạch không nên tuyệt đối hóa số lượng, chất lượng hoặc cơ cấu, mà phải xem xét cả những vấn đề cụ thể và tổng thể, để đưa được những người giỏi vào quy hoạch và xây dựng phương án quy hoạch tối ưu nhất.




**Sơ đồ 1.2: Quan hệ giữa số lượng, chất lượng và cơ cấu đội ngũ cán bộ quản lý**

- *Công tác xây dựng, phê duyệt, công khai, kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quy hoạch,* xây dựng quy hoạch gồm một chuỗi công việc được thực hiện từ nhà trường đến cấp quản lý (theo phân cấp). Công tác phê duyệt quy hoạch được thực hiện bởi Chủ thể quản lý, do đó khi xây dựng quy hoạch cần xác định rõ đối tượng thuộc quyền quản lý của Sở Giáo dục và Đào tạo, đối tượng thuộc quyền quản lý của Tỉnh uỷ, UBND tỉnh để trình phê chuẩn. Công khai quy hoạch là khâu quan trọng, đảm bảo minh bạch, dân chủ để mọi người giám sát công tác cán bộ. thực hiện công khai được tiến hành ở các khâu: Công khai tiêu chuẩn, danh sách cán bộ bổ sung hoặc đưa ra khỏi quy hoạch, danh sách cán bộ quy hoạch được phê duyệt. Việc công khai quy hoạch được thực hiện ở phạm vi theo quy định.

*1.5.2.2. Tuyển chọn, bổ nhiệm và sử dụng đội ngũ CBQL trường trung học phổ thông*

Theo Đặng Xuân Thao, từ xưa ông cha ta đã coi trọng vai trò của nhân lực quản lý và đưa ra một số hình thức tuyển chọn người tài làm quan thông qua thi cử, xét tuyển [96]. Ngày nay quan niệm về *tuyển chọn* gồm quá trình *tuyển mộ và sự lựa chọn.* Tuyển mộ cán bộ quản lý chính là quá trình thu hút những người có năng lực quản lý từ nhiều nguồn khác nhau đến với Nhà trường thông qua thi tuyển hoặc bổ nhiệm, điều động. Lựa chọn là quá trình gồm nhiều bước từ đánh giá, xem xét, lựa chọn trên cơ sở các tiêu chí đặt ra những người đầy đủ tiêu chuẩn nhất để bổ nhiệm vào các chức danh lãnh đạo, quản lý nhà trường. Tuyển mộ và lựa chọn có quan hệ chặt chẽ với nhau, tuyển mộ là điều kiện cần còn lựa chọn là điều kiện đủ để cho các cấp quản lý có thể lựa chọn được đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT đảm bảo yêu cầu về số lượng và chất lượng.

Bố trí sử dụng là sự ứng xử của các chủ thể quản lý đối với đối tượng quản lý nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Bố trí sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT là cách ứng xử của các cấp quản lý đối với Nhà trường và cán bộ quản lý, trong nội bộ là cách ứng xử của Hiệu trưởng với Phó Hiệu trưởng trong quá trình làm việc thể hiện qua thái độ, tình cảm, trách nhiệm của người quản lý. Sử dụng hiệu quả cán bộ quản lý thể hiện rõ hiệu lực của các cấp quản lý và năng lực của người đứng đầu. Sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý khác với sử dụng giáo viên, các chủ thể quản lý cần chú ý để khơi dậy ở họ những ý tưởng mới, tinh thần trách nhiệm và sự say mê sáng tạo. Để thúc đẩy sự đóng góp của cán bộ quản lý với Nhà trường, cần quy định rõ trách nhiệm của từng người, xây dựng quy chế phối hợp công tác giữa hiệu trưởng và các phó hiệu trưởng, giữa các phó hiệu trưởng trong quá trình giải quyết công việc.

*Từ những phân tích trên, quan điểm của tác giả về tuyển chọn, bổ nhiệm và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT 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.*

*Yêu cầu của tuyển chọn, bổ nhiệm và sử dụng cán bộ:* Bám sát yêu cầu của Chuẩn và thực tiễn giáo dục ở các nhà trường, đảm bảo công khai, dân chủ, thực hiện đúng quy trình. Việc bố trí sử dụng cán bộ phải đúng vị trí việc làm, đúng chuyên môn đào tạo, phát huy tối đa năng lực sở trường của cán bộ.

*Nội dung công việc:*

*- 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:* Xác định rõ vị trí công tác và những việc mà người được bổ nhiệm phải làm, là cơ sở để đưa ra các yêu cầu/tiêu chuẩn/tiêu chí tuyển chọn cán bộ; mặt khác thông qua đó cán bộ hình dung được công việc phải đảm nhận trước khi bổ nhiệm. Yêu cầu đối với vị trí cần bổ nhiệm phải cụ thể, bám sát chuẩn và thực tiễn giáo giáo dục của địa phương. Việc đề xuất chủ trương cần dựa trên kết quả đánh giá xếp loại cán bộ, giáo viên và thực hiện đúng quy trình.

*- Việc lựa chọn và đề xuất nhân sự của nhà trường; các cấp quản lý tiến hành quy trình bổ nhiệm cán bộ,* Vận dụng quá trình lựa chọn nhân sự theo mô hình của Nguyễn Thị Mỹ Lộc [86] và thực tiễn quản lý giáo dục, tác giả đề xuất quy trình sau:

| ***Thủ tục*** | ***Mục đích*** | ***Nội dung công việc*** |
|---|---|---|
| Gặp gỡ ứng viên | Đánh giá bước đầu đối với ứng viên cho vị trí bổ nhiệm | - Thông báo công việc ở vị trí bổ nhiệm (khó khăn, thách thức ở vị trí công tác)<br>- Đặt ra những câu hỏi về kinh nghiệm quản lý, hiểu biết về nhà trường, về đổi mới giáo dục, về sự mong muốn và nguyện vọng khi được bổ nhiệm<br>- Rà soát quy hoạch đối với các ứng viên được giới thiệu tự nhiều nguồn (tại chỗ, ngoài trường) |
| Nghiên cứu hồ sơ và các thông tin cơ bản về ứng viên | - Kiểm tra độ chính xác của hồ sơ và các tiêu chuẩn về hồ sơ so với quy định hiện hành bổ nhiệm cán bộ<br>- Có thông tin đánh giá cán bộ từ nhiều kênh khác nhau | - Nghiên cứu hồ sơ để nắm rõ về: lý lịch, quá trình đào tạo, thành tích học tập và công tác của ứng viên từ khi học phổ thông<br>- Trao đổi với lãnh đạo, cán bộ, giáo viên của đơn vị có ứng viên và các phòng chuyên môn của Sở để có thông tin toàn diện về nhân sự |
| Hoàn tất lựa chọn nhân sự | Hoàn tất việc lựa chọn nhân sự trong số ứng viên để lấy phiếu tín nhiệm bổ nhiệm, tổ chức thi hoặc báo cáo Đề án | - Cán bộ tổ chức tập hợp đầy đủ hồ sơ, báo cáo lãnh đạo Sở về kết quả hồ sơ, nhận xét đánh giá của nhà trường và các phòng chuyên môn.<br>- Cán bộ tổ chức đề xuất các phương án nhân sự.<br>- Trao đổi với đơn vị có người được lựa chọn là nhân sự để xếp lịch lấy phiếu tín nhiệm. |

| | | |
|---|---|---|
| | | - Thủ trưởng cơ quan chủ trì lấy phiếu tín nhiệm, kiểm phiếu (nếu chọn phương án lấy tín nhiệm bổ nhiệm).<br>- Hội đồng tổ chức đánh giá kết quả thi, đánh giá kết quả trình bày Đề án quản lý (nếu chọn phương án thi hoặc báo cáo Đề án).<br>- Cấp uỷ đảng và Thủ trưởng cơ quan tổ chức hội nghị chủ chốt để phân tích, đánh giá kết quả tín nhiệm, kết quả thi hoặc kết quả báo cáo Đề án, kết luận những vấn đề phát sinh (nếu có), thống nhất đề nghị bổ nhiệm hay không bổ nhiệm. |
| Bổ nhiệm | Cấp quản lý ra quyết định bổ nhiệm cán bộ | - Hoàn chỉ hồ sơ bổ nhiệm (có văn bản hướng dẫn), làm Tờ trình Sở GD&ĐT xem xét quyết định theo phân cấp.<br>- Bố trí sử dụng: Trường THPT phân công nhiệm vụ theo vị trí việc làm đã duyệt, chuẩn bị các điều kiện làm việc<br>- Công bố quyết định trước toàn trường |

- *Việc bổ nhiệm, điều động, luân chuyển theo quy hoạch, nhiệm kỳ của Điều lệ trường học và các quy định của Đảng và Nhà nước*: Theo [13],[20] cán bộ quản lý trường THPT được bổ nhiệm theo nhiệm kỳ 5 năm, hiệu trưởng không quá 2 nhiệm kỳ tại một đơn vị. Việc bổ nhiệm cán bộ quản lý theo nhiệm kỳ để tránh tình trạng trì trệ, quan liêu, thoả mãn của cán bộ; đồng thời tạo chủ động trong công tác cán bộ, tránh hụt hẫng, giải quyết tốt tương quan giữa việc bố trí công tác và quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng. Để đảm bảo sự thông suốt về tư tương, thống nhất nhận thức để nghiêm túc thực hiện, Sở Giáo dục và Đào tạo cần quán triệt rõ chủ trương này đến các Nhà trường, xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, bố trí sử dụng và điều động, luân chuyển cán bộ quản lý trường trung học phổ thông một cách hợp lý.

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

Đào tạo, bồi dưỡng được xác định là khâu quan trọng trong công tác cán bộ, để công tác này hiệu quả thì nội dung bồi dưỡng phải thiết thực, sát với thực tiễn, hình thức tổ chức và phương pháp giảng dạy phải phù hợp [92],[35].

Ngày nay, nhà trường không ngừng biến đổi, để đáp ứng sự thay đổi, đòi hỏi đội ngũ cán bộ quản lý phải có năng lực. Vấn đề này cần có sự quan tâm của cấp quản lý và sự nỗ lực của cán bộ trong việc tiếp cận tri thức nâng cao năng lực cho bản thân. Nội dung bồi dưỡng có thể là tri thức mới cần thiết cho quản lý hoặc kết quả NCKH mới so với trước đó, nhưng cũng có thể bồi dưỡng về phương pháp làm việc, bồi dưỡng chủ trương, nội dung, chương trình, phương pháp, ngoại ngữ, tin học... Trong bối cảnh cách mạng KHCN phát triển mạnh mẽ khiến cho kiến thức giảng dạy trong Nhà trường nhanh chóng lạc hậu, đòi hỏi người cán bộ quản lý phải có năng lực tự học cao để liên tục bổ sung tri thức, kỹ năng mới.

Hội nghị TW8 (khóa XI) đã chỉ ra những tồn tại, bất cập của đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục [43]. Vì vậy, bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT là cần thiết để đáp ứng yêu cầu đổi mới và phát triển giáo dục.

*Tóm lại đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường THPT 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.*

*Yêu cầu của đào tạo, bồi dưỡng:* Đảm bảo cho đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT có nhận thức, tác phong, hiệu quả quản lý mẫu mực. Xác định rõ được yêu cầu cần đào tạo, bồi dưỡng của các đối tượng để lựa chọn nội dung, hình thức phù hợp. Tăng cường bồi dưỡng cập nhật kiến thức kỹ năng quản lý bám sát Chuẩn và yêu cầu của địa phương, thúc đẩy quá trình tự bồi dưỡng.

*Nội dung công việc:*

- *Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý đương chức, cán bộ dự nguồn theo các chương trình dài hạn, ngắn hạn:* Trên cơ sở đánh giá cán bộ, giáo viên theo Chuẩn và mức độ đáp ứng yêu cầu công tác, kết quả khảo sát điều tra, đánh giá thực trạng đội ngũ và công tác quản lý tại các trường THPT, Sở Giáo dục và Đào tạo phân xếp loại được cán bộ quản lý, giáo viên dự nguồn theo các mức độ (đạt chuẩn mức độ cao, đạt chuẩn nhưng còn một số tiêu chí chưa đạt, chưa đạt chuẩn) và theo kiến thức kỹ năng chưa đạt chuẩn để lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng dài hạn (5 năm), ngắn hạn. Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng trên chuẩn về chuyên môn và quản lý giáo dục; bồi dưỡng cập nhật kiến thức kỹ năng quản lý hiện đại; bồi dưỡng kiến thức kỹ năng theo chuẩn và định hướng thực tiễn giáo dục địa phương. Kế hoạch phải xác định rõ lộ trình, thời gian thực hiện, sự phối hợp của các cơ quan, chuẩn bị các điều kiện để cán bộ quản lý và giáo viên dự nguồn tham gia.

- *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 và ngoại ngữ…*, theo kế hoạch:

+ *Đào tạo trình độ trên chuẩn:* Đặt ra yêu cầu đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT và giáo viên dự nguồn phải vượt quá trình độ nêu trong quy định tiêu chuẩn; thực hiện phải bám sát quy hoạch, đúng đối tượng, đúng chuyên ngành dự kiến, tập trung vào độ tuổi trẻ, chú trọng những cá nhân có tố chất, có năng lực học tập; đào tạo trên chuẩn cả về chuyên môn, quản lý và lý luận chính trị.

+ *Bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo yêu cầu đặt ra:* Thực hiện đối với các nhóm đối tượng chưa đạt chuẩn, đạt chuẩn ở mức độ thấp hoặc cập nhật kiến thức và kỹ năng. Nội dung bồi dưỡng phải phù hợp từng nhóm đối tượng, bám sát các yêu cầu của Chuẩn nhất là tiêu chí còn yếu và yêu cầu đặc thù đối với giáo dục vùng cao; tập trung vào việc cung cấp kiến thức, kỹ năng quản lý trường THPT, chú trọng kỹ năng nhận thức, kỹ năng kỹ thuật và kỹ năng nhân sự. Sở Giáo dục và Đào tạo phối hợp với cơ sở đào tạo để tổ chức, quản lý khóa bồi dưỡng đảm bảo yêu cầu đối với cán bộ quản lý trường học. Để thúc đẩy quá trình tự đào tạo, cấp quản lý và nhà trường cung cấp tài liệu chuyên môn, tài liệu quản lý giáo dục, đặt ra yêu cầu nghiên cứu của từng chuyên đề để cán bộ quản lý thực hiện theo định kỳ và cuối cùng là đánh giá kết quả (cấp chứng chỉ).

+ *Đào tạo, bồi dưỡng đối tượng dự nguồn:* Là sự chuẩn bị về phẩm chất và nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho những người trong quy hoạch, để họ có thể đảm nhận tốt nhiệm vụ lãnh đạo, quản lý trong tương lai. Đối tượng này ưu tiên lựa chọn cho đi đào tạo trên chuẩn về lý luận chính trị, chuyên môn và quản lý theo hình thức chính quy tại các cơ sở đào tạo; ngoài ra cần tăng cường bồi dưỡng cập nhật kiến thức mới ở các lĩnh vực liên quan đến công tác quản lý trường học.

- *Đẩy mạnh đào tạo, bồi dưỡng cán bộ thông qua thực tiễn làm việc ở các vị trí công tác*: Đây là hình thức đào tạo bồi dưỡng trực tiếp cho cả đối tượng đã là cán bộ quản lý trường THPT và giáo viên dự nguồn. Trong nhà trường, đội ngũ cán bộ quản lý chịu trách nhiệm toàn diện về tổ chức và quản lý mọi hoạt động, do đó việc bố trí cán bộ trải nghiệm qua lĩnh vực công tác (đối với PHT) và các vị trí công tác (đối với dự nguồn), cùng với đặt ra yêu cầu cao và hướng dẫn cụ thể là phương pháp đào tạo hiệu quả. Để nâng cao năng lực cho đội ngũ thông qua trải nghiệm ở các vị trí công tác, các trường cần lập kế hoạch chi tiết để thực hiện hàng năm và cả nhiệm kỳ. Công tác này gắn chặt với tự học, tự bồi dưỡng của cán bộ quản lý và giáo viên dự nguồn, bởi nếu làm tốt công việc ở nhiều vị trí công tác thì họ sẽ biết điều hành Nhà trường khi được bổ nhiệm.

- *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:* Công tác này có thể thực hiện theo giai đoạn, hàng năm và kết thực đợt học tập theo kế hoạch. Thông qua tổng kết, đánh giá xác định được kết quả của các khoá học có đạt hay không đạt được mục tiêu đặt ra, những hạn chế trong chuẩn bị nội dung, chương trình, phương pháp, hình thức tổ chức để rút kinh nghiệm và điều chỉnh trong chỉ đạo, tổ chức thực hiện. Đặc biệt, dựa vào kết quả bồi dưỡng, Sở Giáo dục và Đào tạo tiếp tục xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cho cán bộ quản lý và giáo viên dự nguồn những kiến thức và kỹ năng còn yếu.

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

Kiểm tra là một chức năng của quản lý, lý luận và thực tiễn quản lý khẳng định: "Lãnh đạo phải có kiểm tra, lãnh đạo mà không kiểm tra thì coi như không có lãnh đạo". Theo từ điển Tiếng việt, kiểm tra là "xem xét tình hình thực tế để đánh giá, nhận xét", để chỉ hoạt động của chủ thể tác động vào đối tượng kiểm tra. Theo nghĩa hẹp, kiểm tra là hoạt động của chủ thể nhằm tiến hành xem xét, xác định một việc gì đó của đối tượng bị quản lý xem có phù hợp với trạng thái định trước hay không [111].

*Vận dụng vào giáo dục, 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.*

Kiểm tra và đánh giá có quan hệ nhân quả gắn bó chặt chẽ với nhau. Đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT chịu sự đánh giá của nhiều tổ chức nhưng trong phạm vi luận án này, đánh giá cán bộ quản lý được thực hiện theo chuẩn nghề nghiệp. *Vậy, 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.*

*Yêu cầu của kiểm tra, đánh giá:* Kiểm tra, đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT phải đảm bảo khách quan, dân chủ, công khai, kịp thời, không làm cản trở hoạt động của nhà trường và cán bộ quản lý; việc kiểm tra, đánh giá phải dựa trên kết quả thực hiện nhiệm vụ của nhà trường, đặc biệt là chất lượng hiệu quả giáo dục làm căn cứ chủ yếu. Đánh giá được thực hiện đúng quy trình đánh giá Chuẩn nghề nghiệp.

*Nội dung công việc:*

- *Tổ chức quán triệt văn bản hướng dẫn đánh giá giáo viên và cán bộ quản lý:* Đánh giá cán bộ quản lý trường THPT đương chức và giáo viên dự nguồn được thực hiện theo Chuẩn nghề nghiệp. Trách nhiệm đánh đánh giá thuộc về người đứng đầu (chủ thể quản lý) nhưng quy trình có sự tham gia của nhiều đối tượng. Để đảm bảo sự thống nhất trong nhận thức và cách làm, cần tập huấn quán triệt các văn bản này đến cán bộ, giáo viên, nhân viên trong nhà trường. Công tác này cần tiến hành thường xuyên trước khi đánh giá theo các cấp độ khác nhau.

- *Tự đánh giá của cán bộ quản lý đương nhiệm và giáo viên dự nguồn:* Đây là khâu quan trọng trong quy trình đánh giá, đòi hỏi giáo viên và cán bộ quản lý phải nghiêm túc tự kiểm điểm lại việc thực hiện *nhiệm vụ giao* so với các tiêu chí của Chuẩn để tự chấm điểm cho từng nội dung, các nội dung đánh giá phải có minh chứng kèm theo. Nội dung tự đánh giá: Giáo viên đánh giá theo chuẩn giáo viên gồm 6 tiêu chuẩn với 25 tiêu chí. Hiệu trưởng đánh giá theo Chuẩn hiệu trưởng gồm 3 tiêu chuẩn với 23 tiêu chí. Phó hiệu trưởng đánh giá theo Tiêu chuẩn 1 và 2 của Chuẩn và một số tiêu chí của Tiêu chuẩn 3 theo phân công nhiệm vụ.

- *Cán bộ, giáo viên nhà trường tham gia ý kiến và đánh giá cán bộ quản lý và người trong quy hoạch:* Trên cơ sở kết quả tự đánh giá, người chủ trì đánh giá tổ chức để cán bộ quản lý đương nhiệm và giáo viên dự nguồn kiểm điểm quá trình công tác, nêu và giải thích rõ kết quả tự chấm điểm trước tập thể. Các thành viên dự hội nghị đánh giá có thể đặt câu hỏi làm rõ trách nhiệm trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, nhận xét đánh giá, góp ý cho CBQL và giáo viên dự nguồn; tổ chức đối khớp minh chứng của từng tiêu chí; nghiên cứu kết quả tự đánh giá để quyết định đánh giá ghi vào phiếu. Người chủ trì cùng các thành viên (đối với giáo viên nguồn) và cùng với đại diện các tổ chức (đối với cán bộ quản lý) tổng hợp kết quả đánh giá chấm điểm, nhận xét góp ý trong hội nghị vào phiếu gửi cho người có trách nhiệm đánh giá.

- *Cấp quản lý đánh giá xếp loại Hiệu trưởng. Hiệu trưởng đánh giá xếp loại PHT và cán bộ trong quy hoạch:* Việc đánh giá được thực hiện theo phân cấp quản lý cán bộ. Kết quả đánh giá, nhận xét, góp ý sau hội nghị được tập hợp, báo cáo để người đứng đầu đánh giá xếp loại. Với vai trò Chủ thể quản lý, Hiệu trưởng đánh giá phân xếp loại PHT và giáo viên, quá trình đánh giá hiệu trưởng có thể trao đổi trực tiếp với đương sự và người quản

lý để làm rõ ưu điểm, tồn tại hạn chế trên cơ sở đó quyết định đánh giá, trường hợp những người thuộc quyền quản lý của cấp trên thì nhận xét và nêu quan điểm của cơ quan trực tiếp quản lý. Đánh giá Hiệu trưởng thuộc thẩm quyền của Giám đốc Sở Giáo dục và Đào tạo hoặc Tỉnh uỷ, UBND tỉnh (đối với một số cá nhân). Trước khi đánh giá người có thẩm quyền có thể tham khảo kết quả đánh giá của cơ sở, lấy thêm ý kiến của các phòng chuyên môn quản lý cấp học, ý kiến của địa phương để quyết định đánh giá. Kết quả đánh giá được thông báo công khai đến Nhà trường và cá nhân.

- *Kiểm tra hoạt động của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông:* Thông qua đó nắm bắt tình hình, đánh giá chính xác thực trạng hoạt động quản lý để kịp thời chấn chỉnh những thiếu sót, khuyết điểm của đội ngũ CBQL nhằm nâng cao chất lượng của Nhà trường. Công tác kiểm tra được thực hiện theo quy trình: Xây dựng kế hoạch; thực hiện kế hoạch; kiểm tra – đánh giá; thông báo kết quả kiểm tra; sơ kết, tổng kết, rút kinh nghiệm; điều chỉnh, tác động cải tiến; kiểm tra kết luận kiểm tra (hậu kiểm). Kiểm tra phải chỉ ra kết quả của việc thực hiện các quyết định quản lý ở mức độ nào; phát hiện những trục trặc, trì trệ, xử lý những sai phạm, đánh giá thực trạng, tìm ra nguyên nhân để đề xuất các biện pháp khắc phục nhằm thực hiện tốt kế hoạch đề ra; động viên, khích lệ, nâng cao tinh thần trách nhiệm của đội ngũ CBQL để hoạt động quản lý đạt hiệu quả tốt hơn; đồng thời kiến nghị các cấp có thẩm quyền điều chỉnh, bổ sung chính sách và các quy định phù hợp để nâng cao hiệu lực quản lý giáo dục.

*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*

Lý luận và thực tiễn giáo dục đã khẳng định sự phát triển phẩm chất và năng lực của cán bộ quản lý trường học nói chung, trường THPT nói riêng đều gắn chặt với môi trường. Môi trường thuận lợi thì phát triển cán bộ quản lý trở thành tự thân, mỗi người đều có nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng, không ngừng vươn lên và ngược lại.

Có nhiều quan niệm về môi trường giáo dục, xong có thể hiểu một cách khái quát là tập hợp các yếu tố vật chất, tâm lý, tự nhiên, xã hội có tác động trực tiếp đến chất lượng, hiệu quả của quá trình dạy học và giáo dục trong nhà trường. Thông qua môi trường giáo dục nhà trường cán bộ, giáo viên và học sinh được bồi dưỡng về phẩm chất, kiến thức khoa học, kiến thức quản lý, kỹ năng thực hành cần thiết để họ hoàn thiện bản thân đáp ứng yêu cầu của xã hội. Ngày nay người ta xây dựng được nhiều mô hình môi trường giáo dục hiệu quả, xong *mô hình nhà trường trở thành tổ chức học hỏi* nhận được sự quan tâm của nhiều nhà khoa học, bởi vì môi trường này người cán bộ quản lý không chỉ có khả năng làm việc độc lập, sáng tạo mà còn phải hợp tác, chia sẻ với những lãnh đạo khác; tạo ra sự đổi mới, trao quyền, tập trung vào phát triển con người, hướng vào kết quả, biết làm việc nhóm, dân chủ, tạo ra sự ổn định; hiểu rõ công việc và có khả năng hướng dẫn, giúp đỡ cán bộ, giáo viên, nhân viên để cùng nhau thực hiện tốt nhiệm vụ chung, đồng thời thực hiện tốt nhiệm vụ của bản thân.

Nhà trường có môi trường biết học hỏi là nhà trường có môi trường văn hóa tốt, nó sẽ tạo nên sự đồng thuận, đoàn kết, nhất trí trong tập thể, từ đó hướng tất cả mọi người có chung tầm nhìn, quan điểm về phát triển nhà trường [8].

*Từ phân tích trên, việc 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 được hiểu: Là quá trình tạo lập những điều kiện tốt nhất về môi trường 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.*

*Yêu cầu của xây dựng môi trường:* Xây dượng môi trường liên kết giữa phát triển và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT phải đảm bảo tính khoa học, tạo điều kiện thuận lợi cho người CBQL phát triển được phẩm chất và năng lực ở mức độ cao so với Chuẩn, trước hết là năng lực quản lý, đáp ứng được yêu cầu đổi mới giáo dục.

*Nội dung công việc:*

*- Phối hợp giữa Sở Giáo dục và Đào tạo với cấp ủy, chính quyền địa phương trong đánh giá cán bộ quản lý trường THPT:* Đánh giá cán bộ là khâu quan trọng và khó trong công tác cán bộ, đánh giá đúng sẽ tạo động lực phát triển cá nhân và cả đội ngũ. Theo [25],[16],[13] trường THPT trực thuộc Sở Giáo dục và Đào tạo nhưng công tác Đảng và Đoàn thể đặt dưới sự quản lý của huyện/thành phố/thị xã. Như vậy, đội cán bộ quản lý trường THPT chịu sự quản lý song trùng của Sở Giáo dục và Đào tạo với cấp uỷ chính quyền địa phương. Việc đánh giá cán bộ quản lý trường THPT được thực hiện bởi nhiều quy định (đánh giá: công chức, chuẩn, đảng viên, công đoàn), thời điểm đánh giá và các tiêu chí đánh giá khác nhau, kết quả chưa gắn kết với nhau nên chưa phát huy tác dụng của công tác này. Để sự phối hợp quản lý giữa Sở Giáo dục và Đào tạo và địa phương hiệu quả, cần xây dựng bộ công cụ chung để đánh giá cán bộ quản lý trường THPT với các nội dung chính sau đây: 1- Tư tưởng chính trị; 2- Phẩm chất đạo đức lối sống; 3- Thực hiện chức trách nhiệm vụ; 4- Ý thức tổ chức kỷ luật; 5- Tinh thân phối hợp công tác. Công tác đánh giá đặt dưới sự chủ trì của Sở Giáo dục và Đào tạo, thời điểm thực hiện cuối năm hành chính, kết quả đánh giá gửi các cơ quan liên quan.

*- Xây dựng cơ chế chính sách; quản lý, sử dụng cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo đặc thù vùng, miền trong tỉnh:* các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc có sự chênh lệch lớn về điều kiện kinh tế - xã hội, do đó để ổn định đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên, và thực hiện chính sách luân chuyển từ vùng thuận lợi đến vùng khó khăn cần có cơ chế chính sách. Về chế độ, thực hiện quy định tại [23],[27] và xây dựng chính sách hỗ trợ cho cán bộ quản lý trường THPT, chính sách phải thoả đáng, quan tâm đến cả vật chất và tinh thần, tạo điều kiện cho cán bộ quản lý yên tâm công tác, cơ chế thực thi linh hoạt, có thể thực hiện theo tháng, năm học hoặc một lần. Về quản lý, sử dụng đội ngũ CBQL trường trung học phổ thông, Sở Giáo dục và Đào tạo cần xây dựng quy định quản lý các trường có điều kiện tương đồng để thống nhất thực hiện, trong đó chú trọng toàn diện ở tất cả các khâu từ quy hoạch, đào tạo bồi dưỡng, bố trí sử dụng đến đánh giá cán bộ, đồng thời phải quy định rõ thời gian công tác ở vùng cao với cán bộ quản lý và giáo viên.

*- Ưu tiên đào tạo người dân tộc thiểu số để bố trí sử dụng lâu dài ở các trường vùng cao:* Xuất phát từ chủ trương của Đảng và Nhà nước, sinh thời Chủ tịch Hồ Chí Minh nói: Phải chú trọng đào tạo, bồi dưỡng, cất nhắc cán bộ miền núi, người kinh phải giúp đỡ để anh em cán bộ địa phương tiến bộ, để họ tự quản lấy công việc ở địa phương mình. Nghị quyết Đại hội lần thứ X của Đảng tiếp tục khẳng định: "Quan tâm xây dựng đội ngũ cán bộ trẻ, cán bộ nữ, cán bộ người DTTS, cán bộ xuất thân từ công nhân...".

Thực tế nhiều năm phát triển sự nghiệp giáo dục, Nhà nước đã có nhiều chính sách ưu tiên đào tạo, tuyển dụng cán bộ người dân tộc để ổn định lâu dài ở vùng cao. Tuy nhiên thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT ở các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc vẫn mất cân đối trong cơ cấu dân tộc: Thiếu về số lượng, chất lượng còn yếu, công tác đào tạo bất cập, thiếu nguồn quy hoạch. Để tháo gỡ tình trạng này, các tỉnh trong khu vực cần giải quyết các vấn đề: Đẩy mạnh bồi dưỡng đội ngũ cán bộ người DTTS để họ vươn lên chính mình, đáp ứng nhu cầu phát triển; tiếp tục tăng chỉ tiêu đào tạo, tuyển dụng người dân tộc thiểu số vào các trường THPT để tạo nguồn lâu dài; xây dựng kế hoạch sử dụng dài hạn gắn họ với địa bàn vùng cao.

*- Tôn vinh cán bộ quản lý trường THPT có thành tích đóng góp đối với phát triển sự nghiệp giáo dục vùng cao:* Sự nghiệp giáo dục của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc còn nhiều khó khăn, chế độ chính sách chưa thoả đáng, nên làm tốt công tác tôn vinh, ghi nhận công lao, khen thưởng thành tích sẽ tạo động lực cho Nhà giáo và cán bộ quản lý trường THPT gắn bó với vùng cao. Tăng cường công tác này, Sở Giáo dục và Đào tạo cần tham mưu để xây dựng quy định riêng nhằm động viên Nhà giáo và cán bộ quản lý công tác ở vùng khó khăn, chỉ đạo Nhà trường thực hiện tốt các phòng trào thi đua, các cuộc vận động, đánh giá đúng công lao thành tích của cán bộ, giáo viên.

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

Quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT chịu sự chi phối của nhiều yếu tố. Thực tế chúng ta không thể tính hết các yếu tố ảnh hưởng, chúng tôi chỉ xem xét một số yếu tố có ảnh hưởng nhiều đến quá trình quản lý:

### *1.6.1. Yếu tố khách quan*

Hệ thống văn bản là hành lang phát lý để các trường THPT và đội ngũ cán bộ quản lý thực hiện nhiệm vụ, hệ thống này đồng bộ sẽ thúc đẩy nhà trường phát triển và ngược lại. Việc triển khai [99],[25],[16],[13] hiện nay còn thiếu đồng bộ, thể hiện ở các phương diện: nội dung chưa thống nhất, văn bản ban hành không kịp thời, đặc biệt là chậm triển khai ở địa phương, những vấn đề này ảnh hưởng nhiều đến việc thực thi nhiệm vụ của đội ngũ CBQL trường trung học phổ thông.

Phân cấp là phân quyền để tạo điều kiện cho trường THPT và cán bộ quản lý chủ động thực hiện nhiệm vụ được giao. Theo [29] các trường trung học phổ thông có thể tự chủ về tổ chức và nhân sự; theo [16],[13] quy định Sở Giáo dục và Đào tạo có trách nhiệm quản lý mọi mặt của Nhà trường. Tuy nhiên, phân cấp quản lý của các địa phương hiện nay không triệt để nên Sở Giáo dục và Đào tạo và các trường THPT chưa

được chủ động ở nhiều khâu trong công tác quản lý, nhất là công tác cán bộ, điều này ảnh hưởng đến sự phát triển của Nhà trường.

Vùng dân tộc thiểu số, giáo dục có nhiều đặc thù nhưng cơ bản là khó khăn. Đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT và giáo viên các trường còn trẻ, trình độ năng lực không đồng đều, do đó cần có chương trình đào tạo bồi dưỡng phù hợp: Nội dung sát với Chuẩn và thực tiễn vùng cao, trong đó tập trung vào cập nhật kiến thức mới, kỹ năng quản lý hiện đại; hình thức tổ chức phải đa dạng và linh hoạt.

Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT đảm bảo số lượng, chất lượng, cơ cấu hợp lý cần có thời gian và quá trình lâu dài. Điều kiện môi trường xã hội các tỉnh khu vực miền núi khó khăn, quan niệm về nghề quản lý chưa được hình thành ở khu vực này, nên việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý phải có chiến lược và nhiều chính sách đãi ngộ, điều này đòi hỏi nhà nước và các địa phương phải đầu tư nguồn lực tài chính để thực hiện. Ở trên đã phân tích, quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT do Sở Giáo dục và Đào tạo, do đó việc đầu tư kinh phí đào tạo, bồi dưỡng phụ thuộc chính vào chủ thể này. Việc chuẩn hóa, nâng cao năng lực cho đội ngũ CBQL trường THPT nhanh hay chậm phụ thuộc vào quan điểm chỉ đạo của Sở Giáo dục và Đào tạo, ngân sách của địa phương và tiềm lực kinh tế của cán bộ quản lý.

Trong bối cảnh đổi mới, đòi hỏi cán bộ quản lý trường THPT phải có kiến thức và kỹ năng quản lý hiện đại, năng động, sáng tạo trong điều hành là yếu tố quyết định sự phát triển của Nhà trường. Chủ trương tăng cường tự chủ theo [29],[15] là yếu tố nội tại của tổ chức bắt buộc những người cán bộ quản lý phải nỗ lực cố gắng vươn lên để đảm bảo năng lực lãnh đạo, quản lý, điều hành Nhà trường. Song điều kiện dân trí vùng cao còn thấp, đòi hỏi của xã hội đối với cán bộ quản lý trường THPT còn chưa cao lại là yếu tố làm chậm sự phát triển của Nhà trường và đội ngũ.

Khu vực miền núi, vùng dân tộc thiểu số, các trường THPT phân bố không tập trung, điều kiện đi lại khó khăn, đồng thời có sự khác biệt lớn về điều kiện cho dạy và học ở thành phố/thị xã so với các trường ở thị trấn huyện và cụm xã. Vì vậy, việc luân chuyển cán bộ quản lý và giáo viên từ nơi thuận lợi đến vùng cao rất khó khăn. Điều này ảnh hưởng mạnh đến công tác quy hoạch và bố trí sử dụng cán bộ, làm hạn chế sự phát triển sự nghiệp giáo dục vùng cao.

Điều kiện kinh tế – xã hội phát triển là điều kiện thuận lợi để phát triển giáo dục, song trong sự phát triển cũng có mặt trái ảnh hưởng không tích cực đến đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT và giáo viên. Cơ chế thị trường không chỉ thể hiện tính ưu việt trong phát triển kinh tế, trong giáo dục nó tạo ra sự cạnh tranh nâng cao chất lượng đào tạo nhưng một số việc tiêu cực (chạy trường chạy lớp, tiêu cực trong thi cử, dạy thêm học thêm quá mức gây bức xúc xã hội..) đã tác động mạnh đến các Nhà trường. Những vấn đề này ảnh hưởng lớn đến công tác quản lý của Sở Giáo dục và Đào tạo.

### *1.6.2. Yếu tố chủ quan*

Công tác giáo dục chính trị, tư tưởng cho đội ngũ CBQL trường THPT làm chưa thường xuyên. Tâm lý thỏa mãn, chủ quan còn ở một số người sau khi bổ nhiệm, nhất

là ở vùng cao, do đó không khích thích được sự năng động, sáng tạo, nỗ lực đóng góp cho sự phát triển giáo dục. Biểu hiện ganh tị, nứu kéo, không ủng hộ nhau cơ bản không xẩy ra trong các nhà trường. Những vấn đề này, chưa trở thành lực cản cho sự phát triển đội ngũ, thực tế ở vùng cao có nhiều trường THPT thiếu CBQL nhưng không động viên được người làm quản lý kể cả hiệu trưởng và phó hiệu trưởng.

Ngày nay, cán bộ quản lý trường trung học phổ thông phải thực hiện vai trò là nhà lãnh đạo, nhà chuyên môn và nhà quản lý, do đó đội ngũ này phải nỗ lực phấn đấu vươn lên giỏi về mọi mặt để đảm bảo thực hiện tốt nhiệm vụ. Quan điểm mới hiện nay về giáo dục khẳng định cán bộ quản lý trường THPT phải là: Nòng cốt chuyên môn để giúp đỡ giáo viên, có phương pháp quản lý điều hành nhà trường hiện đại. Tuy nhiên, ở nhiều trường THPT khu vực miền núi phía Bắc, đội ngũ cán bộ quản lý vẫn còn nhiều mặt hạn chế, phương pháp điều hành Nhà trường còn máy móc, cứng nhắc, dựa theo cách làm cũ đã ảnh hưởng đến sự phát triển giáo dục vùng cao.

Trong các cung bậc nhu cầu tự nhiên của con người theo A.Maslow, thì nhu cầu "Tự khẳng định mình" luôn được con người hướng tới. Nhu cầu này gắn chặt với động lực, nếu cơ quan quản lý xây dựng được môi trường thuận lợi nó sẽ tạo ra động lực thúc đẩy sự phát triển của đội ngũ cán bộ quản lý và Nhà trường. Trường THPT chịu sự quản lý trực tiếp của Sở Giáo dục và Đào tạo và phối hợp quản lý của chính quyền địa phương. Các hoạt động của Nhà trường, đời sống vật chất và tinh thần chịu sự chi phối nhiều bởi Sở Giáo dục và Đào tạo và Cấp uỷ đảng, chính quyền địa phương; nếu đội ngũ cán bộ quản lý tranh thủ được sự ủng hộ của các cơ quan này thì sẽ tạo được môi trường động lực để Nhà trường, cán bộ, giáo viên phát triển.

Theo Douglas Gregor: "Con người có bản chất không thích làm việc...", nên để nâng cao phẩm chất và năng lực quản lý của đội ngũ CBQL trường trung học phổ thông không chỉ bắt nguồn từ nhu cầu nội tại của bản thân người cán bộ, mà cơ quan chủ quản và xã hội phải đòi hỏi người cán bộ nỗ lực, cố gắng. Thực tế hiện nay, ở các tỉnh khu vực miền núi sức ép của xã hội đòi hỏi cán bộ quản lý trường THPT phải nâng cao trình độ vẫn chưa lớn, do đó một số cán bộ còn chưa có ý thức tự học, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ mọi mặt, phương pháp làm việc chưa khoa học, thiếu sự đổi mới. Đây là những vấn đề được đánh giá có ảnh hưởng mạnh nhất đến công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT của các tỉnh vùng dân tộc thiểu số.

Đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của cán bộ quản lý trường THPT và giáo viên dự nguồn từ cơ sở đến Sở chưa đầy đủ, chưa chính xác, còn nể nang, thiếu minh chứng. Điều này cho thấy hiện nay việc đánh giá cán bộ quản lý và giáo viên dự nguồn ở các trường THPT còn chưa thực hiện nghiêm túc theo chuẩn, vẫn còn cảm tính trong đánh giá, công tác kiểm tra, thanh tra còn hạn chế. Vấn đề này tác động và ảnh hưởng lớn đến phát triển đội ngũ cán bộ quản lý và Nhà trường. Từ đó đặt ra vấn đề cho Sở Giáo dục và Đào tạo các tỉnh phải tiếp tục quán triệt, chỉ đạo, hướng dẫn quy trình đánh giá thật chặt chẽ đúng quy định trên cơ sở minh chứng và hiệu quả công việc, chuyển biến của nhà trường.

## Kết luận chương 1

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 THPT đáp ứng đổi mới giáo dục; đã có những công trình nghiên cứu ở các khía cạnh khác nhau của đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên ở khu vực này nhưng không trùng lắp với vấn đề NCS lựa chọn.

Trên cơ sở phân tích lý luận về quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục, đề tài đã hệ thống hoá và sử dụng một số khái niệm cơ bản để đưa ra các quan niệm, nội dung quản lý và các yếu tố ảnh hưởng:

1- Quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT là hoạt động của chủ thể quản lý tác động đến nhà trường và các hoạt động của cán bộ quản lý, làm cho đội ngũ đảm bảo đủ về số lượng, hợp lý về cơ cấu, nhanh chóng đầy đủ các tiêu chuẩn chức danh, chất lượng được nâng cao, đáp ứng với đổi mới giáo dục và sự thay đổi của xã hội.

2. Nội dung quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT bao gồm: Xây dựng quy hoạch 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 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.

3. Các yếu tố ảnh hưởng tới công tác quản lý đội ngũ CBQL trường THPT, có:

- Yếu tố khách quan: Điều kiện kinh tế - xã hội, trình độ dân trí khu vực miền núi còn hạn chế; hệ thống văn bản và công tác triển khai chưa đồng bộ; phân cấp của các địa phương chưa triệt để; nội dung đào tạo chưa sát với thực tiễn; quản lý chưa được thừa nhận là nghề nên chưa chú trọng đào tạo; chính sách của nhà nước, cơ chế động viên khuyến khích của địa phương chưa thảo đáng; điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị, hạ tầng công nghệ thông tin ở mức độ thấp.

- Yếu tố chủ quan: Có tâm lý thoả mãn, chủ quan, thiếu cố gắng sau khi bổ nhiệm; làm việc thiếu khoa học, phụ thuộc nhiều vào cách làm của người tiền nhiệm; chưa tranh thủ được sự lãnh đạo chỉ đạo của cấp quản lý và cấp uỷ chính quyền địa phương; tổng kết đúc rút kinh nghiệm quản lý làm bài học còn hạn chế; đánh giá kết quả theo chuẩn còn chưa đúng thực chất; ý thức tự học của đội ngũ CBQL còn hạn chế.

# *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 cán bộ quản lý và công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT khu vực miền núi phía Bắc để xây dựng *cơ sở thực tiễn* cho việc đề xuất các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

### *2.1.2. Đối tượng khảo sát*

Để có cơ sở đánh giá thực trạng về phẩm chất, năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc, luận án khảo sát 696 người thuộc các nhóm đối tượng.

*Nhóm 1,* Lãnh đạo Ban tổ chức Tỉnh ủy, Sở Nội vụ; UBND huyện/thành phố; Phòng Giáo dục và Đào tạo (144).

*Nhóm 2,* Lãnh đạo Sở và Lãnh đạo các phòng chuyên môn của Sở Giáo dục và Đào tạo; Lãnh đạo Công đoàn Ngành giáo dục tỉnh (102).

*Nhóm 3,* Lãnh đạo trường, lãnh đạo đoàn thể, Tổ trưởng chuyên môn, giáo viên có kinh nghiệm, phụ huynh học sinh trường trung học phổ thông (450).

### *2.1.3. Phạm vi khảo sát*

Thời gian tiến hành khảo sát tháng 4/2014.

Khảo sát tại 6/14 tỉnh khu vực miền núi phía Bắc, trong đó: Vùng Tây Bắc gồm *Lào Cai, Yên Bái, Sơn La*; Vùng Đông Bắc gồm *Phú Thọ, Hà Giang, Lạng Sơn*.

Mỗi tỉnh khảo sát 05 trường, trong đó: thành phố/thị xã 01 trường; thị trấn huyện vùng cao 01 trường; cụm xã huyện vùng cao 01 trường; trị trấn huyện vùng thấp 01 trường; cụm xã huyện vùng thấp 01 trường. Tổng số khảo sát 30 trường, chia ra:

- *Vùng thuận lợi*, gồm *12 trường* (ở thành phố/thị xã và thị trấn huyện vùng thấp). Ở những trường này, đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý có thâm niên và bề dày kinh nghiệm hơn những trường khác.

- *Vùng khó khăn, gồm 12 trường* (ở cụm xã huyện vùng thấp và thị trấn huyện vùng cao). Những trường này đa số có quy mô nhỏ (hạng 2 và hạng 3), một số trường lâu năm nhưng chậm phát triển. Đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý chưa ổn định.

- *Vùng có điều kiện KT–XH ĐBKK, gồm 6 trường* (ở cụm xã huyện vùng cao). Những trường này mới được thành lập một số năm. Đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý thiếu, không ổn định, trình độ và năng lực còn hạn chế nhiều mặt.

### *2.1.4. Nội dung khảo sát*

*Khảo sát một số yêu cầu cụ thể đặt ra đối với cán bộ quản lý trường trung học phổ thông trước khi bổ nhiệm:* Đánh giá vai trò của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT đối

với sự phát triển nhà trường. Xác định yêu cầu cần đạt được ở một số tiêu chí cụ thể của cán bộ, giáo viên trước khi bổ nhiệm. Phân tích, so sánh với các tiêu chuẩn quy định hiện hành để khẳng định ưu điểm, chỉ ra hạn chế làm cơ sở đề xuất các giải pháp phù hợp.

*Khảo sát thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường* trung học phổ thông *các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc:* Đánh giá phẩm và năng lực đạt được mức độ nào so với Chuẩn và đòi hỏi thực tiễn công việc tại các trường trung học phổ thông trong bối cảnh đổi mới giáo dục, làm cơ sở để bổ sung các yêu cầu mới vào Chuẩn và đề xuất giải pháp khắc phục hạn chế của đội ngũ cán bộ quản lý.

*Khảo sát 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:* Tiếp cận nội dung công việc quản lý, chúng tôi khảo sát thực trạng quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc theo các góc độ:

*(1) Về phân cấp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT,* đánh giá việc quán triệt, tuyên truyền chủ trương, sự phối hợp quản lý giữa ngành và địa phương trong thực hiện phân cấp. Xác định sự phù hợp, hay chưa phù hợp của phân cấp với chủ trương và thực tiễn công tác quản lý tại các địa phương. Từ đó đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường trách nhiệm quản lý của Sở GD&ĐT, đồng thời tạo điều kiện cho nhà trường thực hiện tự chủ theo Nghị định số 16/2015/NĐ-CP ngày 14/2/2015.

*(2) Xây dựng quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông,* xác định thực trạng công tác tạo nguồn, quy trình quy hoạch và quản lý tổ chức thực hiện quy hoạch. Đánh giá thực trạng công tác quy hoạch cán bộ quản lý trường THPT ở các cấp, so sánh mức độ đáp ứng của công tác này với yêu cầu về chủ trương và thực tiễn giáo dục.

*(3) Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trường trung học phổ thông*, đánh giá thực trạng xây dựng kế hoạch, việc tổ chức đào tạo đảm bảo tiêu chuẩn chức danh cán bộ trước khi bổ nhiệm, đào tạo tại chỗ và công tác tự đào tạo.

*(4) Đánh giá cán bộ diện quy hoạch và cán bộ quản lý trường trung học phổ thông*, đánh giá thực trạng việc quán triệt văn bản hướng dẫn, thực hiện quy trình đánh giá đội ngũ CBQL ở các cấp và sử dụng kết quả đánh giá làm cơ sở bố trí sử dụng cán bộ. Khảo sát thực trạng cần làm rõ việc sử dụng Chuẩn và các văn bản hướng dẫn đánh giá cán bộ đã chính xác khách quan và đã đạt hay chưa đạt yêu cầu.

*(5) Công tác bổ nhiệm, điều động, luân chuyển cán bộ quản lý trường trung học phổ thông,* đánh giá thực trạng việc thực hiện quy trình bổ nhiệm cán bộ, từ xác định nhiệm vụ của chức danh cần bổ sung đến công tác đánh giá cán bộ, lựa chọn nhân sự và hình thức bổ nhiệm; đồng thời khẳng định cánh làm hiện nay đã đáp ứng được chưa? Ở mức độ nào?

*(6) Bố trí sử dụng, thực hiện chế độ chính sách đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông,* đánh giá thực trạng việc sử dụng cán bộ quản lý sau bổ nhiệm, xây dựng chính sách đãi ngộ, quan tâm tạo điều kiện về CSVC và tinh thần cho đội ngũ cán bộ quản lý ở vùng khó khăn.

*(7) Tạo môi trường liên kết chặt chẽ giữa phát triển và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông,* đánh giá thực trạng công tác phối hợp quản lý của Ngành giáo dục và chính quyền địa phương, kế hoạch tổng thể về đào tạo và bố trí sử dụng lâu dài đội ngũ CBQL trường THPT ở vùng khó khăn, công tác thi đua khen thưởng.

*Khảo sát 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:*

Khảo sát để thấy mức độ ảnh hưởng của yếu tố khách quan, chủ quan tới công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT ở các địa phương. Các yếu tố khách quan, gồm: hệ thống văn bản trong lĩnh vực giáo dục, phân cấp quản lý, nội dung đào tạo bồi dưỡng, nhận thức về nghề quản lý, công tác luân chuyển cán bộ, cơ chế đãi ngộ và điều kiện cơ sở vật chất. Yếu tố chủ quan, gồm: phương pháp làm việc, ý thức tự học, tự rèn luyện, tâm lý thỏa mãn của đội ngũ CBQL các trường THPT, công tác giáo dục chính trị tư tưởng, tổng kết đúc rút kinh nghiệm, công tác thanh tra kiểm tra.

Đánh giá sự tác động của yếu tố khách quan và chủ quan đến công tác quản lý đội ngũ CBQL trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc để từ đó rút ra cơ sở thực tiễn đề xuất các giải pháp phù hợp, khả thi nhằm xây dựng được đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT đủ về số lượng, đạt chuẩn về trình độ, đáp ứng đổi mới giáo dục.

***2.1.5. Phương pháp khảo sát***

***- Chọn mẫu khảo sát:*** Chọn 6/14 tỉnh (khu vực Tây Bắc: *Lào Cai, Yên Bái, Sơn La*; khu vực Đông Bắc: *Phú Thọ, Hà Giang, Lạng Sơn*). Tại các tỉnh khách thể khảo sát được lựa chọn đại diện cho các vùng, phụ thuộc vào đặc điểm địa lý và sự phát triển kinh tế - xã hội của địa phương.

***- Số lượng mẫu khảo sát cụ thể như sau:***

| ***TT*** | ***Đối tượng*** | ***Nhóm 1*** | ***Nhóm 2*** | ***Nhóm 3*** | ***Cộng*** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | LĐ Sở, Ban, ngành thuộc tỉnh | 3x6=18 | 3x6=18 | | 36 |
| 2 | Lãnh đạo huyện/thành phố | 9x6=54 | | | 54 |
| 3 | Lãnh đạo CĐN giáo dục | | 2x6=12 | | 12 |
| 4 | LĐ Phòng Sở và huyện/TP | 9x6=54 | 12x6=72 | | 126 |
| 5 | Lãnh đạo trường THPT | | | 3x30=90 | 90 |
| 6 | Lãnh đạo Công đoàn trường | | | 1x30=30 | 30 |
| 7 | Tổ trưởng chuyên môn | | | 5x30=150 | 150 |
| 8 | Giáo viên | | | 3x30=90 | 90 |
| 9 | Phụ huynh học sinh | | | 3x30=90 | 90 |
| | Cộng | 24x6=144 | 17x6=102 | 15x30=450 | 696 |

***- Phương pháp khảo sát:*** Để đánh giá được thực trạng đội ngũ và những giải pháp quản lý các địa phương đang thực hiện, cùng với các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý, đề tài đã sử dụng phối hợp các phương pháp nghiên cứu, trong đó điều tra bằng phiếu và phỏng vấn là cơ bản:

+ ***Phương pháp quan sát:*** Tiếp cận các trường trung học phổ thông, quan sát các hoạt động để tìm hiểu thực trạng mọi mặt của đội ngũ cán bộ quản lý, thực trạng công tác đổi mới quản lý của cán bộ quản lý.

+ ***Phương pháp điều tra:*** Qua tài liệu hiện có tại Sở GD&ĐT; điều tra bằng phiếu đối với 3 nhóm đối tượng trên về thực trạng đội ngũ và thực trạng các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.

***Mẫu 1,*** *Phiếu thu thập ý kiến về đội ngũ cán bộ quản* lý *trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc*

*Mục đích:* Nhằm xác định được một số yêu cầu cụ thể phù hợp nhất cho công tác nhân sự và bổ nhiệm cán bộ; đồng thời đánh giá 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 yêu cầu của Chuẩn và đáp ứng thực tiễn công việc.

*Nội dung:* Điều tra về một số vấn đề cụ thể của đội ngũ, như: Mức độ quan trọng, tuổi bổ nhiệm, thời gian giảng dạy, thời gian giữ các chức vụ quản lý, số năm đạt danh hiệu giáo viên dạy giỏi và các danh hiệu thi đua, yêu cầu về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và LLCT trước khi bổ nhiệm. Đánh giá về phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp, năng lực chuyên môn nghiệp vụ sư phạm, năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.

*Đối tượng:* Đối tượng được chọn khảo sát bao gồm 3 nhóm đối tượng nêu trên.

*Cách làm:* Chúng tôi lựa chọn thời điểm tháng 4/2014 phát phiếu cho 3 nhóm đối tượng ở địa bàn khảo sát, đây là thời điểm chuẩn bị kết thúc năm học, các trường thực hiện đánh giá cán bộ quản lý theo hướng dẫn của Sở Giáo dục và Đào tạo.

***Mẫu 2,*** *Phiếu thu thập ý kiến đánh giá về việc thực hiện và mức độ đáp ứng của công tác quản lý, các yếu tố tác động tới đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc*

*Mục đính:* Đánh giá, so sánh kết quả các giải pháp quản lý đang thực hiện ở khu vực miền núi phía Bắc với quy định hiện hành về quản lý cán bộ; đồng thời đánh giá đúng mức độ của 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.

*Nội dung:* Đánh giá thực trạng quá trình thực hiện và mức độ đáp ứng của các giải pháp: Phân cấp quản lý; xây dựng quy hoạch; đào tạo bồi dưỡng; đánh giá cán bộ; điều động, luân chuyển và bổ nhiệm; bố trí sử dụng và tạo môi trường. Đánh giá tác động của yếu tố thuận lợi, khó khăn, khách quan, chủ quan ảnh hưởng đến công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.

*Đối tượng:* Lựa chọn đối tượng khảo sát như mẫu số 1.

*Cách làm:* Thực hiện cùng với khảo sát mẫu số 1.

+ ***Khảo sát bằng nghiên cứu điển hình***

*Mục đính:* Nhằm thu được kết quả toàn diện ở các trường THPT đại diện cho các vùng, từ đó phân tích, đối chiếu, so sách với kết quả khảo sát để rút ra nhận xét, đánh giá cuối cùng đối với vấn đề nghiên cứu.

*Nội dung:* Thu thập các thông tin về KT-XH nơi trường đóng; quy mô học sinh các

năm học; đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý nhà trường; điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ giảng dạy và học tập; định hướng phát triển nhà trường trong tương lai; quan hệ của nhà trường, cán bộ, giáo viên, nhân viên và học sinh với các hoạt động cộng đồng; chỉ đạo của các cấp quản lý, chính quyền địa phương đối với nhà trường.

*Đối tượng:* Được chọn để khảo sát gồm toàn thể cán bộ, giáo viên, nhân viên và một số học sinh của trường THPT; một số phụ huynh, cán bộ lãnh đạo, người dân địa phương có liên quan đến nhà trường.

*Cách làm:* Chọn 6 trường trung học phổ thông (2 trường ở thành phố, 2 trường ở cụm xã vùng thấp, 2 trường ở cụm xã vùng cao) để nghiên cứu. Thông báo nội dung, lựa chọn thời điểm đến làm việc trực tiếp tại trường, trao đổi với hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, giáo viên và hồi cứu các tư liệu của các năm trước đây, hiện tại để nắm bắt thông tin theo mục tiêu đề ra. Xin ý kiến đánh giá nhận xét của toàn thể giáo viên nhà trường đối với Hiệu trưởng, Phó hiệu trưởng về phong cách và kết quả lãnh đạo trong năm và nhiệm kỳ bổ nhiệm. Thời điểm thực hiện: cuối năm học 2013 - 2014 và năm học 2014 - 2015.

***- Phương pháp chuyên gia:*** Tác giả soạn thảo hệ thống các câu hỏi về tính cần thiết và khả thi của các giải pháp xin ý kiến chuyên gia về việc quản lý đội cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.

***- Phương pháp phỏng vấn***

Trao đổi trực tiếp với 30 người đại diện ở 3 nhóm khách thể thuộc 6 tỉnh của vùng Tây Bắc và Đông Bắc. Nội dung phỏng vấn tập trung vào nhận định đánh giá: điểm mạnh, điểm yếu về phẩm chất và năng lực theo chuẩn của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông; những khó khăn vướng mắc trong đánh giá xếp loại theo Chuẩn, sử dụng kết quả đánh giá theo Chuẩn; những yếu tố thuận lợi, khó khăn tác động đến cán bộ quản lý trong quá trình công tác; về các giải pháp quản lý đang thực hiện; những kiến nghị về công tác quản lý của tỉnh, huyện/thành phố và Sở Giáo dục và Đào tạo đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

Trước khi phỏng vấn, chúng tôi gửi câu hỏi trước để người được phỏng vấn chuẩn bị đề cương trả lời. Quá trình phỏng vấn ghi chép lại nguyên văn ý kiến trả lời và thu đề cương để nguyên cứu, phân tích, tổng hợp, rút ra nhận xét, đánh giá.

***- Phương pháp tổng kết kinh nghiệm:*** Nghiên cứu các công trình đã có, tài liệu liên quan đến đề tài, liên quan công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT của Sở Giáo dục và Đào tạo khu vực miền núi phía Bắc. Tổng kết thành bài học kinh nghiệm trong công tác chỉ đạo phát triển đội ngũ CBQL trường trung học phổ thông.

***- Phương pháp thống kê toán học:*** Sử dụng các công thức toán thống kê như số trung vị, số trung bình cộng, một số thuật toán, phần mềm tin học để xử lý kết quả điều tra, phân tích, định lượng kết quả nghiên cứu nhằm đưa ra kết luận phục vụ đề tài.

***2.1.6. Xử lý kết quả khảo sát***

Xử lý phiếu điều tra/khảo sát, chúng tôi thống kê thành các bảng số. Phân tích số liệu để đưa ra các nhận định, đánh giá về thực trạng 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. Mức độ của các khía cạnh khảo sát được chấm điểm để làm cơ sở xây dựng công thức đánh giá:

- Đối với phiếu điều tra/khảo sát đánh giá 4 mức độ: ***tốt, khá, trung bình, yếu*** hoặc ***tốt, khá, trung bình, chưa đáp ứng*** hoặc ***rất cần thiết, cần thiết, ít cần thiết, không cần thiết*** hoặc ***rất khả thi, khả thi, ít khả thi, không khả thi***. Điểm cho các mức độ tương ứng là 4,3,2,1. Tính điểm TB ($\overline{X}$) với các mức: 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 $1 \leq \overline{X} \leq 1.74$ (min = 1, max = 4).

- Đối với phiếu điều tra/khảo sát đánh giá 3 mức độ: ***rất nhiều, nhiều, ít***. Điểm cho các mức độ tương ứng là 3,2,1. Tính điểm TB ($\overline{X}$) với các mức: 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 $1 \leq \overline{X} \leq 1.49$ (min = 1, max = 3).

Điểm thu được trong các bảng số là điểm trung bình cộng của các điểm thành phần của các câu hỏi trong phiếu ($\overline{X}$), được xác định theo công thức sau:

$$\overline{X} = \frac{\Sigma_{i=1} (Sl_i \text{ x } i)}{\Sigma_{i=1} Sl_i}$$

Trong đó: $\overline{X}$ là giá trị điểm trung bình

i là các mức độ lệch chuẩn (min = 1, max = 4 hoặc max = 3)

$SL_i$ là số lượng người đánh gia theo mức độ đạt chuẩn thứ i

**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*

Khu vực này có 14 tỉnh: Hà Giang, Tuyên Quang, Phú Thọ, Thái Nguyên, Cao Bằng, Bắc Cạn, Lạng Sơn, Quảng Ninh, Lào Cai, Yên Bái, Hoà Bình, Sơn La, Điện Biên, Lai Châu. Đây là khu vực có diện tích 95.067 $km^2$, chiếm khoảng 35 % diện tích tự nhiên; dân số 11,17 triệu người, chiếm 12,9% dân số cả nước. Vị trí địa lý: Phía Bắc của khu vực này (gồm: Điện Biên, Lai Châu, Lào Cai, Hà Giang, Cao Bằng, Lạng Sơn, Quảng Ninh) tiếp giáp với tỉnh: Quảng Đông, Quảng Tây và Vân Nam của Trung Quốc. Phía Tây (gồm: Sơn La, Hòa Bình và một phận Điện Biên) tiếp giáp với Lào. Phía Nam giáp Đồng bằng Sông Hồng và Bắc Trung Bộ. Phía Đông giáp Vịnh Bắc Bộ.

Khu vực miền núi phía Bắc gồm Đông Bắc và Tây Bắc, địa hình đa dạng và phức tạp, núi non hiểm trở, dãy Hoàng Liên Sơn có nhiều núi cao liên tiếp, trải dài 180km, rộng 30km, có đỉnh Phanxipăng cao 3143m, dãy núi này ngăn cách phía Đông và phía Tây tạo nên 2 vùng có điều kiện thời tiết khác hẳn nhau. Núi non chia cắt, xen lẫn sông ngòi tạo ra những thung lũng lớn nhỏ khác nhau, sự bồi tụ phù sa của sông suối đã tạo

ra những cánh đồng rộng lớn giữa núi non (cánh đồng Điện Biên, Nghĩa Lộ). Mạng lưới giao thông đang được nâng cấp, nên thuận lợi cho việc trao đổi hàng hóa, giao lưu giữa các tỉnh trong khu vực, giữa khu vực này với các vùng khác trong nước. Đây là khu vực có tài nguyên thiên nhiên đa dạng, nhiều khoáng sản quý, tiềm năng lớn về thủy điện, nền nông nghiệp nhiệt đới và ôn đới, có lợi thế để phát triển kinh tế tổng hợp với các thế mạnh là du lịch, dịch vụ, khai thác khoáng sản, thủy điện...

Về khí hậu và thời tiết, khu vực này có khí hậu nhiệt đới gió mùa với bốn mùa rõ rệt (xuân, hạ, thu, đông). Vùng Tây Bắc có độ cao trung bình trên 1500m nên khí hậu ngả sang á nhiệt đới và ôn đới; kết hợp với địa hình chia cắt nên khu vực này là nơi có nhiều tiểu vùng khí hậu; nhiệt độ trung bình hàng năm khoảng 25 độ c, lượng mưa trung bình từ 1700 đến 2400mm; mùa đông kéo dài hơn mùa khác (tháng 10 năm trước đến tháng 4 năm sau) vùng núi cao nhiệt độ xuống thấp và thường có băng tuyết; mùa hè từ tháng 5-9 hàng năm, khí hậu nóng ẩm, một số vùng núi cao thời tiết mát mẻ là nơi cho du khách nghỉ dưỡng tham quan. Các tỉnh khu vực tây Bắc chịu ảnh hưởng khí hậu lục địa Trung Hoa tràn qua nên mang tích chất khí hậu lục địa. Khu vực đông Bắc chịu ảnh hưởng khí hậu nhiệt đới gió mùa ẩm từ đất liền.

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

Khu vực miền núi phía Bắc là nơi sinh sống của nhiều DTTS ít người (32 dân tộc), dân số ít và có khả năng biến động lớn, mật độ từ 50-116 người/km2. Khu vực này hạn chế về thị trường và lao động, nhất là lao động lành nghề. Một số dân tộc thiểu số ít người ở các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc vẫn còn tình trạng lạc hậu. Xét về tổng thể thì đây là khu vực chậm phát triển, là một trong khu vực khó khăn nhất cả nước, tỷ lệ hộ nghèo cao (17,5%). Diện tích tự nhiên lớn nhưng sản xuất ra GDP bằng 5,2% so với cả nước. Trong những năm qua tốc độ tăng trưởng khá, giai đoạn 2006 – 2010 GDP cả vùng đạt 11,5% tăng so với cả nước 1,3%. Thu nhập bình quân đầu người cả vùng đạt 9,5 triệu, đạt 43,5% so với bình quân cả nước, so với các tỉnh trung du và các khu vực khác còn có sự chênh lệch lớn.

Phát triển kinh tế của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc gắn kết chặt chẽ giữa kinh tế nông – lâm nghiệp, công nghiệp, dịch vụ, thương mại và du lịch. Giai đoạn 2006 – 2010, chỉ tiêu kinh tế của các tỉnh trong khu vực đều giữ được mức tăng năm sau cao hơn năm trước. Cơ cấu kinh tế chuyển dịch theo hướng tích cực, tăng trưởng kinh tế của khu vực đạt 11,5%, trong đó công nghiệp 18,1%, dịch vụ 14,2%, nông lâm ngư nghiệp tăng 5,62%. Ngày nay đã có nhiều mô hình sản xuất hàng hoá đạt hiệu quả cao được hình thành ở các vùng: trồng cam ở Bắc Bình tỉnh Hà Giang, dược liệu ở Sa Pa tỉnh Lào Cai, nuôi ông lấy mật, nuôi tằm lấy tơ dệt vải, nuôi cá ở khắp các tỉnh trong khu vực.

Giáo dục, y tế, văn hoá xã hội đã có tiến bộ đáng kể. Mạng lưới trường lớp học từ Mầm non đến Đại học được quy hoạch hợp lý; hệ thống trường dân tộc nội trú, bán trú, bán trú dân nuôi được mở rộng chiếm 53% so với cả nước; cơ sở vật chất, thiết bị

được tăng cường; chất lượng giáo dục được nâng lên. Giai đoạn 2006 – 2010 các địa phương trong khu vực đã hoàn thành và tiếp tục nâng cao chất lượng phổ cập giáo dục tiểu học đúng độ tuổi và phổ cập giáo dục trung học cơ sở; tỷ lệ huy động học sinh các cấp, tỷ lệ học sinh trong độ tuổi có bằng tốt nghiệp tăng và đạt ở mức độ vững chắc. Công tác xã hội hoá giáo dục được đẩy mạnh, cùng với sự đầu tư của Nhà nước, các địa phương đã huy động mọi nguồn lực để tháo gỡ khó khăn cho các trường. Xoá đói giảm nghèo có kết quả tốt, tỷ lệ hộ nghèo giảm nhanh, các chính sách an sinh và kích cầu sản xuất được Chính phủ đẩy mạnh. Công tác y tế và chăm sóc sức khoẻ nhân dân nâng lên một bước, hệ thống cơ sở khám chữa bệnh khá đầy đủ ở các tuyến, đội ngũ Y Bác sỹ được tăng cường (đạt 7 Bác sỹ và 8,5 Y sỹ/vạn dân), tỷ lệ trẻ dưới 5 tuổi suy dinh dưỡng giám dưới 35%, chất lượng khám chữa bệnh được cải thiện đáng kể, tình trạng thiếu y đức được giải quyết cơ bản.

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

Điều kiện kinh tế - xã hội khu vực miền núi phía Bắc còn khó khăn nên giáo dục ở vùng này có nhiều hạn chế. Dự án phát triển giáo dục trung học phổ thông của Bộ Giáo dục và Đào tạo đánh giá: Vùng này có số trường lớp, học sinh và giáo viên thấp, số học sinh là người dân tộc thiểu số chiếm tỷ lệ cao, chất lượng giáo dục trung học phổ thông còn nhiều khoảng cách so với vùng khác. Để phát triển kinh tế - xã hội bền vững, các tỉnh trong khu vực đều xác định khâu đột phá là "Phát triển nhanh nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao"; thực hiện chủ trương này, các tỉnh đã đẩy mạnh phát triển giáo dục phổ thông để tạo nền tảng vững chắc tạo nguồn cho đào tạo nhân lực và nhân lực chất lượng cao.

Thực hiện chủ trương của Đảng và Nhà nước về phát triển vùng khó khăn, Dự án trung học phổ thông đã tích cực hỗ trợ các điều kiện để cải thiện chất lượng giáo dục. Nội dung triển khai của Dự án khá toàn diện, từ cung cấp học liệu, trang thiết bị đến hỗ trợ đổi mới phương pháp, cải tiến hệ thống đánh giá, đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý. Đánh giá của các tỉnh khẳng định Dự án đã tác động tích cực đến việc mở rộng quy mô giáo dục trung học phổ thông ở vùng khó khăn, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục trung học phổ thông của vùng. Theo thống kê của Bộ Giáo dục và Đào tạo, 4 năm học gần đây các chỉ số đánh giá giáo dục trung học phổ thông của khu vực miền núi phía Bắc đều tăng, năm học 2014-2015 so với năm học 2011-2012 tăng 231 lớp, 8076 HS, 1719 giáo viên.

Đẩy mạnh phát triển giáo dục để phát triển kinh tế – xã hội là mục tiêu quan trọng của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc, hiện nay các tỉnh bám sát tiêu chí xây dựng nông thôn mới và tiêu chí phát triển thanh niên để xây dựng kế hoạch huy động trên 80% học sinh tốt nghiệp trung học cơ sở vào trung học phổ thông và tương đương. Để phát triển nhân lực vùng dân tộc, các tỉnh đã xây dựng các trường phổ thông dân tộc nội trú, hiện nay khu vực này có 122 trường dân tộc nội trú (91 trường huyện, 31 trường tỉnh), so với năm học 2011-2012 tăng 5 trường (trường huyện giảm 8, trường

tỉnh tăng 13). Các trường dân tộc nội trú được ưu tiên đầu tư cơ sở vật chất khang trang hiện đại, trang thiết bị được đầu tư đồng bộ, đội ngũ giáo viên được lựa chọn; do vậy chất lượng của các trường dân tộc nội trú khu vực miền núi phía Bắc khá tốt.

Các tỉnh tiếp tục mở rộng quy mô trường, lớp và nâng cao chất lượng giáo dục tại các trường THPT ở cụm xã, bởi địa bàn này có số lượng lớn học sinh DTTS học tập. Sau khi tốt nghiệp trung học phổ thông các em dự tuyển vào các trường Đại học, Cao đẳng được hưởng chính sách ưu tiên dân tộc và khu vực theo quy định của Nhà nước.

Các chính sách ưu tiên người DTTS như: Cử tuyển, cộng điểm, tuyển thẳng theo chính sách 30ª và chính sách "ba Tây" những năm qua làm cho số HSSV dân tộc gia tăng. Song so với tổng số HSSV cả nước thì học sinh dân tộc học Đại học, Cao đẳng vẫn đạt tỷ lệ thấp, chưa đáp ứng được đòi hỏi khách quan của sự phát triển kinh tế - xã hội của địa phương. Các chính sách ưu tiên thực chất là hạ thấp tiêu chuẩn tuyển sinh, đó là chính sách đúng nhưng nếu chỉ chú ý ưu tiên trong tuyển sinh, coi nhẹ chất lượng tuyển sinh thì sẽ dẫn đến tình trạng không khuyến khích được sự nỗ lực phấn đấu vươn lên của học sinh dân tộc. Mặt khác còn tạo ra sự thiếu tin tưởng của xã hội đối với chất lượng giáo dục ở các địa phương miền núi. Vì vậy nâng cao chất lượng giáo dục THPT ở các tỉnh miền núi phía Bắc để tạo nguồn nhân lực có chất lượng cho phát triển kinh tế - xã hội là vấn đề cốt lõi cần có sự quan tâm của các cấp uỷ Đảng, chính quyền từ Trung ương đến cơ sở.

Tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến chất lượng giáo dục THPT của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc thấp nhất so với cả nước, chúng tôi khảo sát thực tế và nhận thấy: trình độ của giáo viên không đồng đều về chất lượng; thiếu giáo viên ở vùng cao, vùng xa; đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên không ổn định; cơ sở vật chất và trang thiết bị còn thiếu... Đây là những nguyên nhân trực tiếp dẫn đến chất lượng dạy và học trong trường THPT của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc còn hạn chế. Để giải quyết vấn đề này, cần tiến hành điều tra, đánh giá lại chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên trung học phổ thông ở các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc; cần phân loại chất lượng cán bộ quản lý và đội ngũ giáo viên từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo, đào tạo lại để trong một vài năm tới đội ngũ giáo viên đạt được các yêu cầu của chuẩn. Mặt khác cần có cơ chế chính sách để điều động luân chuyển, tăng cường giáo viên công tác tại các trường trung học phổ thông ở các vùng khó khăn để làm nòng cốt về chuyên môn nhằm nâng cao chất lượng giáo dục tạo nguồn cho các trường Đại học, Cao đẳng địa phương đào tạo nhân lực.

## 2.3. Thực trạng đội ngũ CBQL trường THPT 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 CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc*

#### *2.3.1.1. Về số lượng và trình độ của CBQL trường THPT*

Đánh giá về số lượng và trình độ của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh miền núi phía Bắc trên cơ sở phân tích số liệu, đối chiếu với [7],[13],[11],[20] và các văn bản khác, kết hợp với phỏng vấn để đưa ra nhận định:

**Bảng 2.1: Thống kê số lượng cán bộ quản lý trường trung học phổ thông**

| TT | Tỉnh | 2011-2012 | | 2012-2013 | | 2013-2014 | | 2014-2015 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Hiện có | Thừa, thiếu | Hiện có | Thừa, thiếu | Hiện có | Thừa, thiếu | Hiện có | Thừa, thiếu |
| 1 | Yên Bái | 71 | -17 | 69 | -18 | 77 | -9 | 80 | -9 |
| 2 | Lào Cai | 88 | -4 | 88 | -4 | 89 | -4 | 97 | -9 |
| 3 | Sơn La | 107 | -6 | 110 | -4 | 110 | -2 | 108 | -5 |
| 4 | Hà Giang | 85 | -4 | 86 | -13 | 97 | -4 | 102 | -4 |
| 5 | Lạng Sơn | 78 | -9 | 77 | -10 | 79 | -8 | 79 | -8 |
| 6 | Phú Thọ | 123 | -11 | 132 | -5 | 131 | -6 | 137 | -1 |
| | **Cộng** | **552** | **-51** | **562** | **-54** | **583** | **-33** | **603** | **-36** |

*(Nguồn: Số liệu do các Sở Giáo dục và Đào tạo cung cấp)*

Nhận xét:

Thời điểm tháng 6/2015, đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông của 6 tỉnh có 603 người, so với tháng 6/2012 tăng 51 người. Số liệu cho thấy, trong 4 năm học: 2011–2012 đến 2014–2015 các trường THPT của 6 tỉnh đều thiếu CBQL.

Thống kê của 6 Sở GD&ĐT cho thấy từ năm học 2011 – 2012 đến 2014 – 2015, số trường trung học phổ thông công lập tăng ít. Thời điểm tháng 6/2015, có 176 trường (tăng 8 trường) với 3771 lớp, tỉnh Lào Cai và Hà Giang tăng 8 trường và 64 lớp; tỉnh Sơn La, Phú Thọ, Yên Bái giảm 130 lớp. Tính bình quân có 3,4 CBQL/trường, mỗi trường ít nhất có 2 cán bộ quản lý. So với quy định tại Thông tư Liên tịch số 35/2006/TTLT thì số CBQL của các trường THPT trong khu vực vẫn còn thiếu.

Đánh giá về giao biên chế, hồi cứu số liệu trong báo cáo của Sở GD&ĐT các tỉnh cung cấp (tháng 6/2015) cho thấy trong 4 năm học, tất cả 6 tỉnh đều giao đủ biên chế cán bộ quản lý cho các trường THPT theo hạng (hạng 1: 4; hạng 2: 3; hạng 3: 2).

Tìm hiểu nguyên nhân thiếu cán bộ quản lý trường THPT, phỏng vấn ông Nguyễn Văn A, Trưởng phòng TCCB và bà Nguyễn Thị C, Phó Giám đốc Sở GD&ĐT S, hai ý kiến thống nhất, cho rằng: *"Các trường THPT vùng cao, đội ngũ giáo viên thiếu và hầu hết mới ra trường, thường xuyên biến động, nhiều trường không chọn được nhân sự để bổ nhiệm, việc luân chuyển cán bộ từ vùng thuận lợi đến vùng này khó thực hiện"*.

Như vậy, thiếu cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo đánh giá ở trên không phải do nguyên nhân thiếu biên chế.

Để giải quyết những hạn chế xuất phát từ nguyên nhân đội ngũ CBQL bất cập, các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đã có nhiều giải pháp nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông:

**Bảng 2.2: Trình độ đào tạo hiện nay của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT**

| *TT* | *Tỉnh* | *Tổng số* | *Cao đẳng* | | *Đại học* | | *Thạc sĩ, Tiến sĩ* | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | *Σ* | *%* | *Σ* | *%* | *Σ* | *%* |
| 1 | Yên Bái | 80 | 1 | 1,2 | 49 | 61,3 | 30 | 37,5 |
| 2 | Lào Cai | 97 | | | 78 | 80,4 | 19 | 19,6 |
| 3 | Sơn La | 108 | | | 88 | 81,5 | 20 | 18,5 |
| 4 | Hà Giang | 102 | 1 | 0,9 | 74 | 72,8 | 27 | 26,3 |
| 5 | Lạng Sơn | 79 | | | 47 | 59,5 | 32 | 40,5 |
| 6 | Phú Thọ | 137 | | | 114 | 83,2 | 23 | 16,8 |
| | **Cộng** | **603** | **2** | **0,4** | **450** | **74,6** | **151** | **25** |

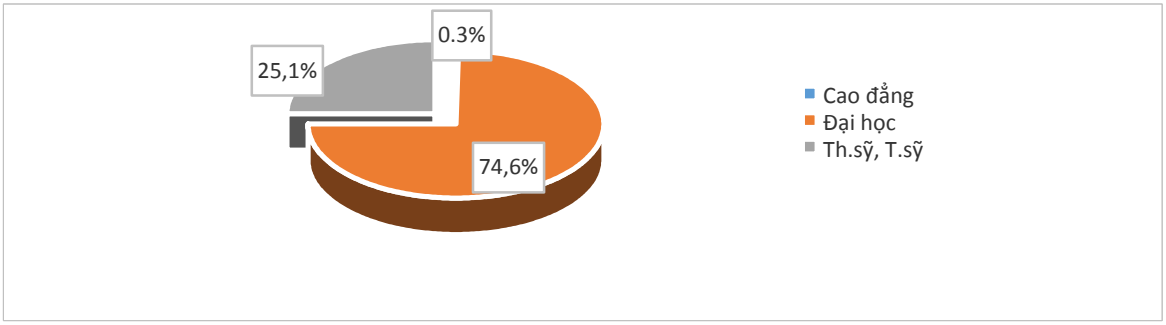
*(Nguồn: Số liệu do các Sở Giáo dục và Đào tạo cung cấp)*

Nhận xét:

Đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT 6 tỉnh đạt chuẩn trở lên với tỷ lệ cao (99,6%), trong đó Thạc sỹ và Tiến sỹ chiếm 25%. So sánh với giáo viên của khu vực, đội ngũ cán bộ quản lý có trình độ chuẩn cao hơn (GV đạt chuẩn 99,21%). Tuy nhiên, vẫn còn 0,4% cán bộ quản lý dưới chuẩn, đây là vấn đề đặt ra để các tỉnh bố trí công tác cho cán bộ quản lý dưới chuẩn.

Phỏng vấn ông Nguyễn Văn K, Phó Giám đốc Sở Giáo dục và Đào tạo G về trình độ đào tạo gắn với năng lực chỉ đạo, điều hành, ông K cho biết: *"Năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc chưa tương xứng với trình độ đào tạo, hầu hết còn hạn chế năng lực lãnh đạo, khả năng xây dựng kế hoạch chiến lược, xây dựng chương trình dự án để triển khai các mục tiêu lớn của Ngành"*. Kết quả này trùng với đánh giá trong báo cáo sơ kết thực hiện Chuẩn hiệu trưởng. Đây là vấn đề đặt ra để Sở Giáo dục và Đào tạo các tỉnh xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

Cơ cấu trình độ đào tạo của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc có thể biểu diễn bởi biểu đồ dưới đây:




**Biểu đồ 2.1: Về tỷ lệ trình độ đào tạo của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông**

Khu vực miền núi phía Bắc có 9/14 tỉnh có đường biên giới, điều kiện kinh tế - xã hội còn nhiều khó khăn, do đó ngoài năng lực chuyên môn thì đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cần có bản lĩnh chính trị kiên định, lập trường tư tưởng vững vàng để làm nền tảng cho mọi hoạt động của nhà trường.

**Bảng 2.3: Thống kê trình độ lý luận chính trị của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông**

| TT | Tỉnh | Tổng số | Sơ cấp | | Trung cấp | | Cao cấp, CN | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Σ | % | Σ | % | Σ | % |
| 1 | Yên Bái | 80 | 12 | 26,2 | 61 | 43,7 | 7 | 20,1 |
| 2 | Lào Cai | 97 | 36 | 37,1 | 47 | 48,5 | 14 | 14,4 |
| 3 | Sơn La | 108 | 56 | 51,8 | 37 | 34,3 | 15 | 13,9 |
| 4 | Hà Giang | 102 | 37 | 36,3 | 43 | 42,2 | 22 | 21,5 |
| 5 | Lạng Sơn | 79 | 54 | 68,3 | 6 | 7,6 | 19 | 24,1 |
| 6 | Phú Thọ | 137 | | | 100 | 73 | 37 | 27 |
| | **Cộng** | **603** | **233** | **32,3** | **294** | **48,8** | **113** | **18,9** |

*(Nguồn: Số liệu do các Sở Giáo dục và Đào tạo cung cấp)*

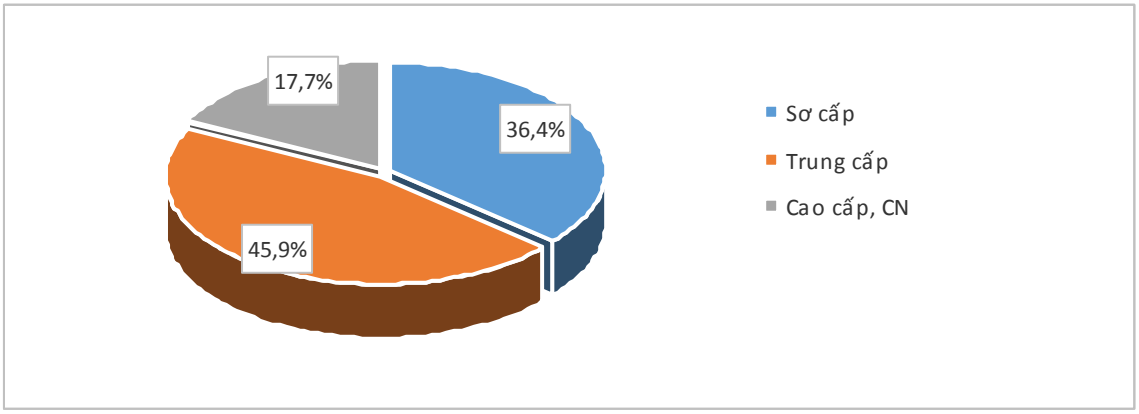
Nhận xét:

Quyết định số 27/2003/QĐ-TTg quy định đội ngũ cán bộ lãnh đạo phải đảm bảo trình độ và có hiểu biết về LLCT. Vấn đề này, 6 Sở GD&ĐT đều cho rằng cán bộ quản lý trường THPT phải có trình độ Trung cấp LLCT trở lên trước khi bổ nhiệm.

Kết quả khảo sát còn 32,3% cán bộ quản lý trình độ sơ cấp LLCT, điều này khẳng định nhiều trường bổ nhiệm cán bộ chưa đảm bảo tiêu chuẩn. So sánh giữa các tỉnh, có sự chênh lệch: Phú Thọ có 100% CBQL được đào tạo LLCT. Sơn La và Lạng Sơn tỷ lệ cán bộ quản lý được đào tạo LLCT thấp (Sơn La 51,8%, Lạng Sơn 68,3%); xét về điều kiện, đây là 2 tỉnh thuận lợi hơn trong khu vực. Điều này khẳng định CBQL trường THPT chưa được đào tạo LLCT là do chưa có sự quan tâm của các cấp quản lý.

Tìm hiểu nguyên nhân nhiều cán bộ quản lý trường trung học phổ thông chưa được đào tạo LLCT, ông Nguyễn Văn A, trưởng phòng TCCB Sở Giáo dục và Đào tạo S cho rằng: *"Thứ nhất là, Bản thân cán bộ quản lý nhiều việc và chưa nhận thức đầy đủ về sự cần thiết phải đi học LLCT. Thứ hai là, Việc mở lớp đào tạo lý luận chính trị ở địa phương không thường xuyên, chỉ tiêu ít, nên việc xét cử đi học Cao cấp và Trung cấp lý luận chính chị phải ưu tiên"*.

Để thấy rõ mức độ chênh lệch về đào tạo LLCT của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc, chúng tôi biểu diễn dưới dạng biểu đồ sau đây:




**Biểu đồ 2.2: Về tỷ lệ trình độ đào tạo LLCT của đội ngũ CBQL trường THPT**

Để phát triển giáo dục khu vực miền núi phía Bắc cần có giải pháp đồng bộ, trong đó phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT toàn diện là yếu tố then chốt. Đánh giá kết quả đào tạo ngoại ngữ, tin học, nghiệp vụ của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT chúng tôi lập bảng thống kê dưới đây:

**Bảng 2.4: Thống kê trình độ tin học, ngoại ngữ và chứng chỉ quản lý giáo dục của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông**

| *TT* | *Tỉnh* | *Tổng số* | *Tin học A trở lên* | | *Ngoại ngữ A trở lên* | | *Chứng chỉ QLGD* | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | *Σ* | *%* | *Σ* | *%* | *Σ* | *%* |
| 1 | Yên Bái | 80 | 73 | 91,3 | 59 | 73,7 | 72 | 90 |
| 2 | Lào Cai | 97 | 97 | 100 | 80 | 82,5 | 85 | 87,6 |
| 3 | Sơn La | 108 | 108 | 100 | 77 | 71,3 | 92 | 85,2 |
| 4 | Hà Giang | 102 | 102 | 100 | 71 | 69,6 | 78 | 76,5 |
| 5 | Lạng Sơn | 79 | 79 | 100 | 79 | 100 | 64 | 81,1 |
| 6 | Phú Thọ | 137 | 137 | 100 | 137 | 100 | 137 | 100 |
| | **Cộng** | **603** | **596** | **98,8** | **503** | **83,4** | **528** | **87,5** |

*(Nguồn: Số liệu do các Sở Giáo dục và Đào tạo cung cấp)*

Nhận xét:

Kết quả cho thấy, cán bộ quản lý trường trung học phổ thông có trình độ ngoại ngữ và quản lý ở mức độ tối thiểu còn thấp (83,4% ngoại ngữ A trở lên, 87,5% chứng chỉ QLGD), trình độ tin học cơ bản chiếm tỷ lệ cao (98,8%). Có sự chênh lệch trong 6 tỉnh, Lạng Sơn và Phú Thọ đội ngũ CBQL đạt yêu cầu về trình độ đào tạo với tỷ lệ cao.

Tuy nhiên, xem xét chất lượng cho thấy, chứng chỉ ngoại ngữ và tin học (đều loại cũ), chưa có chứng chỉ ngoại ngữ theo thang 6 bậc ngoại ngữ Việt Nam và Tin học theo chuẩn kỹ năng sử dụng CNTT tại Thông tư số 03/2014/BTTTT.

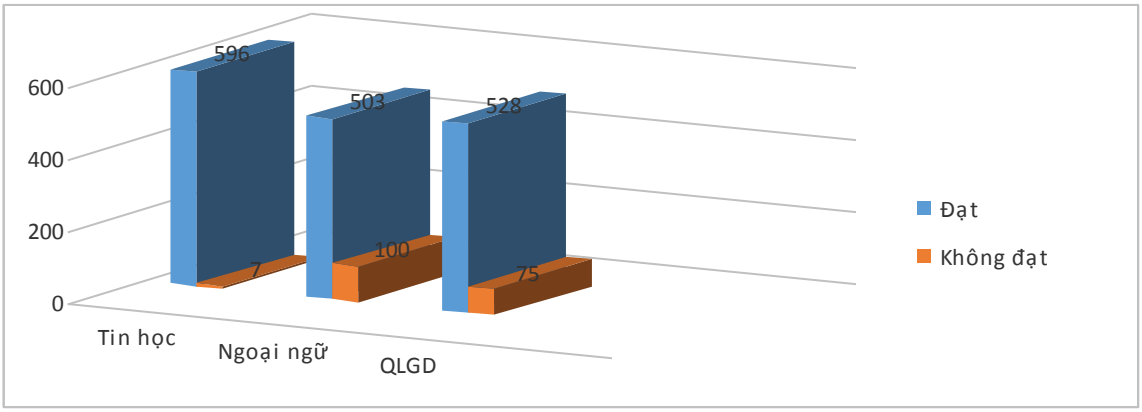
Phỏng vấn ông Nguyễn Văn B, trưởng phòng TCCB và ông Nguyễn Văn L, Phó Giám đốc Sở GD&ĐT T cho biết: *"Đội ngũ* cán bộ quản lý *trường THPT đã có kỹ năng tin học cơ bản phục vụ công tác, song do chưa có chương trình đào tạo theo Thông tư 03, nên các địa phương chưa tổ chức được. Về ngoại ngữ, đây là khó khăn lớn, hầu hết CBQL trường THPT có chứng chỉ A hoặc B,C nhưng đều từ rất lâu; học và thi ngoại ngữ gồm 4 kỹ năng: nghe, nói, đọc, viết đối với CBQL trường THPT rất khó, hiện nay các địa phương chưa tổ chức được. Về bồi dưỡng NVQL đã đảm bảo yêu cầu".*

Ông Nguyễn Văn T, trưởng phòng TCCB, Sở Giáo dục và Đào tạo B thống nhất với ý kiến trên nhưng làm rõ thêm về bồi dưỡng NVQL, theo ông T: "*Nội dung bồi dưỡng chưa sát với thực tiễn vùng cao, vẫn nặng về lý luận, bồi dưỡng cập nhật ít".*

Khảo sát về yêu cầu ngoại ngữ và tin học đối với cán bộ quản lý trường trung học phổ thông thời điểm tháng 6/2015 có 6/6 Sở Giáo dục và Đào tạo (100%) cho rằng đội ngũ này phải có trình độ B Tin học theo quy định mới, 3/6 Sở GD&ĐT (50%) cho rằng phải có ngoại ngữ A2 và 50% cho rằng phải có ngoại ngữ B1 (khung 6 bậc).

Từ kết quả khảo sát và phỏng vấn chúng tôi đánh giá công tác đào tạo Tin học đã được quan tâm nhưng vẫn chưa thực hiện theo quy định mới; đào tạo ngoại ngữ và NVQL cho đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông chưa được chú trọng đúng mức.

Kết quả đào tạo, bồi dưỡng về tin học, ngoại ngữ và nghiệp vụ quản lý trường học của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT, chúng tôi biểu diễn bởi biểu đồ sau:




**Biểu đồ 2.3: Về trình độ tin học, ngoại ngữ và chứng chỉ quản lý giáo dục của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông**

*2.3.1.2. Về cơ cấu đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông*

Đánh giá thực trạng cơ cấu đội ngũ CBQL trường THPT, chúng tôi phân tích cơ cấu độ tuổi, giới tính, dân tộc, đảng viên, cơ cấu bộ môn và thâm niên công tác.

**Bảng 2.5: Thống kê cơ cấu độ tuổi của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT**

| *TT* | *Tỉnh* | *Số lượng* | *Dưới 31* | | *31 đến 40* | | *41 đến 50* | | *51 đến 60* | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | *Σ* | *%* | *Σ* | *%* | *Σ* | *%* | *Σ* | *%* |
| 1 | Yên Bái | 80 | | | 21 | 26,3 | 19 | 23,7 | 40 | 50 |
| 2 | Lào Cai | 97 | 20 | 20,6 | 39 | 40,2 | 26 | 26,8 | 12 | 12,4 |
| 3 | Sơn La | 108 | 3 | 2,7 | 29 | 26,8 | 45 | 41,6 | 31 | 28,9 |
| 4 | Hà Giang | 102 | 16 | 15,7 | 48 | 47,1 | 25 | 24,5 | 13 | 12,7 |
| 5 | Lạng Sơn | 79 | | | 26 | 32,9 | 29 | 36,7 | 24 | 17,7 |
| 6 | Phú Thọ | 137 | | | 70 | 51,1 | 35 | 25,6 | 32 | 23,4 |
| | **Cộng** | **603** | **39** | **6,4** | **233** | **38,6** | **179** | **29,6** | **152** | **25,4** |

*(Nguồn: Số liệu do các Sở Giáo dục và Đào tạo cung cấp)*

Nhận xét:

Độ tuổi của CBQL trường THPT phân hoá khá hợp lý. Tuổi từ 31-40 và 41-50 chiếm tỷ lệ cao (38,6% và 29,6%), đây là độ tuổi hội tụ nhiều điều kiện tốt (sức khoẻ, trí tuệ, kinh nghiệm). Tuổi 51-60 chiếm 25,4%, độ tuổi này kinh nghiệm là thế mạnh.

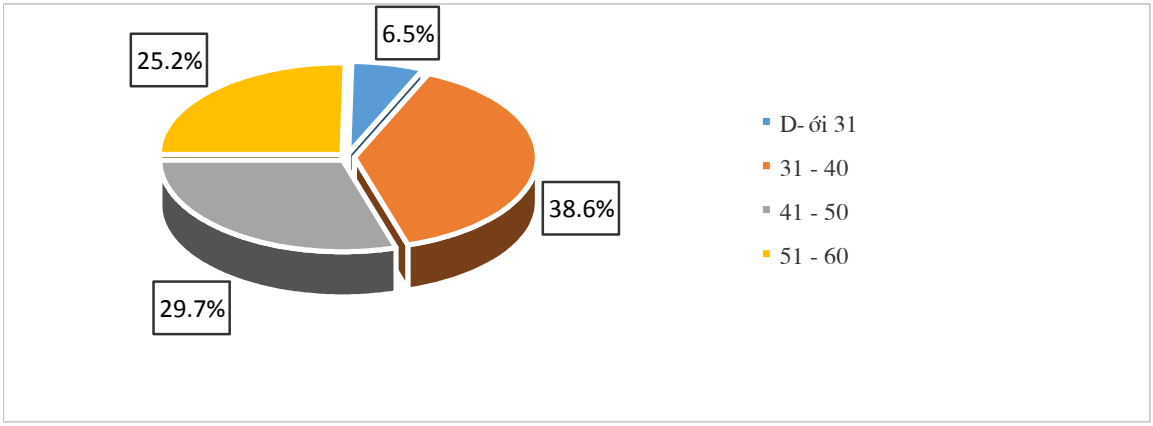
Tuổi trẻ dưới 31 chiếm tỷ lệ thấp (6,4%), theo chúng tôi là hợp lý, bởi giáo viên phải có thời gian công tác 4 năm ở vùng cao hoặc 5 năm ở vùng thấp mới đủ điều kiện thời gian để bổ nhiệm. Mặt khác, ở độ tuổi trẻ nhiều người đang đi học để nâng cao trình độ chuyên môn và hoàn chỉnh các tiêu chuẩn chức danh cán bộ theo quy định.

Phỏng vấn về tuổi bổ nhiệm lần đầu, các ý kiến trả lời có hai luồng quan điểm: *Thứ nhất, đối với các tỉnh giáo dục phát triển hơn (Phú Thọ, Lạng Sơn) cho rằng tuổi bổ nhiệm lần đầu phù hợp nhất với cả Nam và Nữ là 31 - 40. Thứ hai, đối với các tỉnh vùng cao, khó khăn (Lào Cai, Hà Giang) cho rằng tuổi bổ nhiệm lần đầu thích hợp với cả Nam và Nữ là dưới 31.*

Số liệu thống kê của 6 tỉnh cho thấy độ tuổi cán bộ quản lý khác nhau ở các trường. Các trường hạng 1, đội ngũ khá ổn định, tuổi của giáo viên cao nên CBQL độ tuổi dưới 35 rất ít, độ tuổi 35-50 là chủ yếu. Ở các trường vùng cao, đa số CBQL tuổi trẻ.

Từ phân tích trên, cho thấy các tỉnh trong khu vực và các trường THPT đã quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm CBQL đảm bảo sự kế thừa giữa các thế hệ nhà giáo. Đây là điều kiện tốt cho sự phát triển ổn định, bền vững của các nhà trường.

Cơ cấu độ tuổi của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc có thể biểu diễn dưới dạng biểu đồ sau đây:




**Biểu đồ 2.4: Về cơ cấu độ tuổi của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông**

Nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT đủ về số lượng, cơ cấu và chất lượng đảm bảo, các tỉnh miền núi phía Bắc đã tổ chức đào tạo, bồi dưỡng và bổ nhiệm trên cơ sở quy hoạch. Đánh giá công tác quy hoạch, chúng tôi so sánh cơ cấu độ tuổi đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT với quy hoạch của các tỉnh.

**Bảng 2.6: Thống kê cơ cấu độ tuổi của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông so với quy hoạch đã được phê duyệt**

| *TT* | *Tỉnh* | *Số lượng* | *Độ tuổi* | | | | *So với QH* | | | | *Chuyên ngành (TN, XH)* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | *≤ 30* | *31-40* | *41-50* | *≥ 51* | *Tuổi ≤ 30* | | *Tuổi ≥ 51* | | |
| | | | | | | | *Đạt* | *K đạt* | *Đạt* | *K đạt* | |
| 1 | Yên Bái | 80 | | 21 | 19 | 40 | | x | x | | 2/1 |
| 2 | Lào Cai | 97 | 14 | 40 | 26 | 17 | | x | x | | 2/1 |
| 3 | Sơn La | 108 | 10 | 32 | 35 | 31 | | x | x | | 1/1 |
| 4 | Hà Giang | 102 | 16 | 48 | 25 | 13 | | x | x | | 2/1 |
| 5 | Lạng Sơn | 79 | | 26 | 29 | 24 | | x | x | | 1,5/1 |
| 6 | Phú Thọ | 137 | | 70 | 35 | 32 | | x | x | | 1,5/1 |
| | **Cộng** | **603** | **30** | **237** | **169** | **157** | | **6** | **6** | | |

*(Nguồn: Số liệu do các Sở Giáo dục và Đào tạo cung cấp)*

Nhận xét:

Số liệu cho thấy độ tuổi đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh miền núi phía Bắc chưa hợp lý: Độ tuổi ≤ 30 chiếm 5%, 31-40 chiếm 39,3%, 41-50 chiếm 28%, ≥ 51 chiếm 27,7%.

Cơ cấu độ tuổi cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ở các tỉnh có sự chênh lệch, 3/6 tỉnh không có CBQL độ tuổi ≤ 30. Điều này có thể khẳng định 5 năm tới đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc sẽ già hoá. Đây là vấn đề đặt ra cho các tỉnh trong công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ trẻ.

Phỏng vấn ông Nguyễn Văn N, Giám đốc Sở GD&ĐT C để tìm hiểu nguyên nhân cán bộ quản lý trường THPT không đảm bảo cơ cấu độ tuổi, được biết: "*Các trường THPT ở vùng cao số lượng giáo viên ít, hầu hết không có sự chênh lệch tuổi. Do quy định tối thiểu đủ 4 năm công tác ở vùng cao mới được bổ nhiệm, cùng với việc đào tạo cán bộ mất nhiều thời gian, nên cán bộ quản lý dưới 30 tuổi ít. Mặt khác ở các trường vùng cao có sự biến động cán bộ lớn, quy hoạch thường bị phá vỡ, nên việc lựa chọn bổ nhiệm cán bộ chưa đảm bảo được cơ cấu*".

Để xác định độ tuổi phù hợp với lộ trình phát triển nghề nghiệp của giáo viên, chúng tôi tìm hiểu thâm niên giảng dạy trước khi bổ nhiệm để có cơ sở khoa học và thực tiễn cho công tác quy hoạch, bổ nhiệm và bố trí sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.

**Bảng 2.7: Thống kê thâm niên giảng dạy trước khi bổ nhiệm của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông**

| TT | Tỉnh | Số lượng | Dưới 5 năm | | 5-10 năm | | 11-15 năm | | Trên 15 năm | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Σ | % | Σ | % | Σ | % | Σ | % |
| 1 | Yên Bái | 80 | | | 18 | 22,5 | 25 | 31,3 | 37 | 46,2 |
| 2 | Lào Cai | 97 | 2 | 2,1 | 43 | 44,4 | 32 | 32,9 | 20 | 20,6 |
| 3 | Sơn La | 108 | 2 | 1,9 | 39 | 36,1 | 34 | 31,5 | 33 | 30,5 |
| 4 | Hà Giang | 102 | 10 | 9,8 | 42 | 41,2 | 30 | 29,4 | 20 | 19,6 |
| 5 | Lạng Sơn | 79 | | | 24 | 30,4 | 28 | 35,4 | 27 | 34,2 |
| 6 | Phú Thọ | 137 | | | 35 | 25,5 | 60 | 43,8 | 42 | 30,7 |
| | **Cộng** | **603** | **14** | **2,3** | **201** | **33,3** | **209** | **34,7** | **179** | **29,7** |

*(Nguồn: Số liệu do các Sở Giáo dục và Đào tạo cung cấp)*

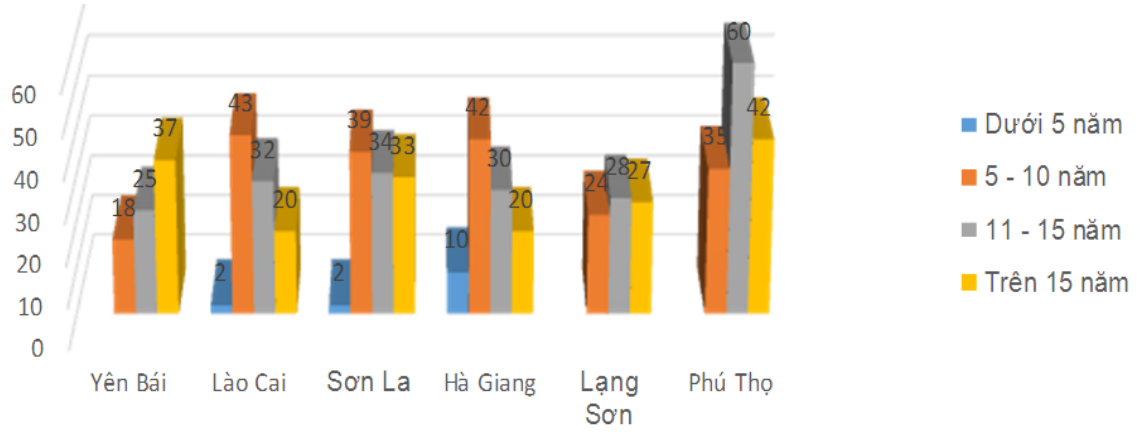
Nhận xét:

Thâm niên giảng dạy trước khi bổ nhiệm dưới 5 năm (chiếm 2,3%), 5-10 năm (chiếm 33,3%), 11-15 năm (chiếm 34,7%), trên 15 năm (chiếm 29,7%) cho thấy tuổi đời và tuổi nghề của CBQL trường THPT các tỉnh miền núi phía Bắc khá trẻ.

So sánh thâm niên trước khi bổ nhiệm với cơ cấu độ tuổi và thống kê số liệu của 6 tỉnh cho thấy có sự thống nhất. Thâm niên 5 năm ở độ tuổi ≤ 30. Tuổi bổ nhiệm thích hợp với Nữ là 31- 35, Nam là 36–40 phù hợp với thâm niên dưới 15 năm. Cán bộ quản lý tuổi trẻ chiếm tỷ lệ cao (35,6%) phù hợp với thực tiễn giáo dục vùng cao.

Số liệu trong bảng cho thấy, CBQL trường THPT có xu hướng trẻ hoá. Số được bổ nhiệm có thâm niên trên 15 năm chiếm 29,7%, trong khi đó 70,3% bổ nhiệm với thâm niên ≤15 năm. Ở vùng cao đội ngũ CBQL độ tuổi ≤ 30 ít là vấn đề cần quan tâm từ hai phía: bản thân giáo viên phải nỗ lực, cơ quan quản lý cần tạo điều kiện để những người trong quy hoạch sớm được đào tạo đảm bảo tiêu chuẩn trước khi bổ nhiệm.

So sánh thời gian giảng dạy của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT giữa các tỉnh trong khu vực miền núi phía Bắc trước khi bổ nhiệm, chúng tôi vẽ biểu đồ:




**Biểu đồ 2.5: So sánh thâm niên công tác trước khi bổ nhiệm cán bộ quản lý trường trung học phổ thông của 6 tỉnh khu vực miền núi phía Bắc**

Biểu đồ cho thấy: Yên Bái, Lạng Sơn, Phú Thọ đội ngũ CBQL trường THPT chỉ có ba độ tuổi. Tỷ lệ ở các độ tuổi có chênh lệch lớn. Điều này khẳng định cơ cấu độ tuổi của đội ngũ CBQL trường THPT ở một số tỉnh chưa đảm bảo sự kế thừa.

Các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc DTTS chiếm tỷ lệ cao, trong các trường THPT đội ngũ giáo viên nữ chiếm tỷ lệ 70-80%. Để thuận lợi cho công tác quản lý, chỉ đạo các hoạt động của nhà trường, cần phải quan tâm cơ cấu nữ và dân tộc.

**Bảng 2.8: Thống kê cơ cấu nam nữ, dân tộc, đảng viên của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông so với quy hoạch đã được phê duyệt**

| *TT* | *Tỉnh* | *Số lượng* | *Nữ* | *Dân tộc* | | *ĐV* | *So với quy hoạch* | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | *T.Số* | *Nữ* | | *Tỷ lệ nữ* | | *Tỷ lệ DT* | | *Tỷ lệ ĐV* | |
| | | | | | | | *Đạt* | *KĐ* | *Đạt* | *KĐ* | *Đạt* | *KĐ* |
| 1 | Yên Bái | 80 | 25 | 17 | 4 | 80 | x | | | x | x | |
| 2 | Lào Cai | 97 | 35 | 18 | 3 | 61 | x | | | x | | x |
| 3 | Sơn La | 108 | 25 | 25 | 4 | 52 | x | | | x | | x |
| 4 | Hà Giang | 102 | 35 | 32 | 15 | 64 | x | | | x | | x |
| 5 | Lạng Sơn | 79 | 37 | 56 | 27 | 79 | x | | x | | x | |
| 6 | Phú Thọ | 137 | 43 | 12 | 3 | 137 | x | | | x | x | |
| | **Cộng** | **603** | **200** | **160** | **56** | **473** | **6** | | **1** | **5** | **3** | **3** |

*(Nguồn: Số liệu do các Sở Giáo dục và Đào tạo cung cấp)*

Nhận xét:

- Về cơ cấu giới tính:

Số liệu cho thấy, đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông chưa đảm bảo cân đối về giới. Tỷ lệ Nữ 33,2%, Nam 66,8%. Ở những trường vùng cao, tỷ lệ Nữ CBQL càng thấp, nhiều trường ở 6 tỉnh chúng tôi khảo sát có 100% CBQL là Nam giới.

So sánh tỷ lệ Nữ cán bộ quản lý với tỷ lệ Nam/Nữ trong đội ngũ giáo viên thấy bất hợp lý, đội ngũ Nữ giáo viên trường trung học phổ thông chiếm tỷ lệ cao (66,7%).

Tìm hiểu nguyên nhân Nữ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ít hơn Nam, chúng tôi phỏng vấn và kết hợp phân tích số liệu khảo sát của 6 tỉnh, khẳng định: *"Khả năng rèn luyện, phấn đấu để trở thành cán bộ quản lý của Nữ giáo viên kém hơn Nam giáo viên. Tâm lý an phận vẫn nặng nề trong giáo viên Nữ. Nhiều gia đình chưa tạo điều kiện về thời gian, chia sẻ, giúp đỡ cho Nữ giáo viên phấn đấu"*. Để giải quyết tình trạng này, Sở Giáo dục và Đào tạo các tỉnh cần làm tốt công tác quy hoạch, đào tạo bồi dưỡng cho đội ngũ Nữ giáo viên, trong đó cần quan tâm chú ý Nữ giáo viên người DTTS.

- Về cơ cấu dân tộc:

Hầu hết các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đều có trên 50% là dân tộc thiểu số, Cao Bằng dân tộc thiểu số chiếm 95%. Trên phạm vi cả nước, dân tộc thiểu số ở khu vực miền núi phía Bắc chiếm tỷ lệ 57% so với số dân tộc thiểu số. Các trường THPT khu vực này giáo viên người DTTS chiếm tỷ lệ cao, thống kê của Bộ Giáo dục và Đào tạo năm học 2014-2015 giáo viên dân tộc thiểu số chiếm 26,8%, tỉnh Cao Bằng và Bắc Cạn tỷ lệ giáo viên dân tộc thiểu số chiếm 82,5% và 74,3%.

Số liệu trong bảng cho thấy, cán bộ quản lý trường trung học phổ thông là người dân tộc thiểu số còn thấp (25%) so với tỷ lệ DTTS và tỷ lệ giáo viên dân tộc thiểu số ở khu vực này. Đây là vấn đề đặt ra cho Sở Giáo dục và Đào tạo các tỉnh trong công tác tham mưu tuyển dụng, quy hoạch, đào tạo, bổ nhiệm và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT là người dân tộc thiểu số.

- Về cơ cấu đảng viên:

Đảng viên trong đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông chiếm tỷ lệ thấp (73,9%). Có 3/6 tỉnh: Phú Thọ, Yên Bái và Lạng Sơn tỷ lệ Đảng viên đạt 100%. Còn 26,1% CBQL chưa phải là Đảng viên, tập trung ở Lào Cai, Hà Giang, Sơn La. Đây là vấn đề đặt ra cho các tỉnh trong phát triển đảng đối với cán bộ quản lý, cán bộ dự nguồn.

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

Việc đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc thông qua nhiều kênh khác nhau (báo cáo của Bộ GD&ĐT, số liệu của các cơ quan quản lý, kết quả khảo sát 696 khách thể, trao đổi và phỏng vấn...)

*** Đánh giá về phẩm chất đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông**

**Bảng 2.9: Đánh giá về phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc**

| TT | Đánh giá / Tiêu chí | 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 | 484 | 3.36 | 2 | 353 | 3.46 | 2 | 1448 | 3.22 | 4 | 2285 | 3.28 | 3 |
| 2 | Đạo đức nghề nghiệp | 497 | 3.45 | 1 | 354 | 3.47 | 1 | 1484 | 3.3 | 2 | 2335 | 3.35 | 1 |
| 3 | Lối sống | 465 | 3.23 | 3 | 340 | 3.33 | 3 | 1520 | 3.38 | 1 | 2325 | 3.34 | 2 |
| 4 | Tác phong làm việc | 449 | 3.12 | 4 | 329 | 3.23 | 4 | 1455 | 3.23 | 3 | 2233 | 3.21 | 4 |
| 5 | Giáo tiếp ứng xử | 439 | 3.05 | 5 | 311 | 3.05 | 5 | 1370 | 3.04 | 5 | 2120 | 3.05 | 5 |
| | **Cộng** | $\overline{X}$ = **3.22** | | | $\overline{X}$ = **3.31** | | | $\overline{X}$ = **3.23** | | | $\overline{X}$ = **3.25** | | |

Nhận xét:

Bảng số cho thấy: "Phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp" của cán bộ quản lý trường THPT được đánh giá chung ở *mức độ tốt,* điểm của 5 tiêu chí $\overline{X}$ = 3.25.

- Tiêu chí 2 *"Đạo đức nghề nghiệp"* của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT được đánh giá ở *mức độ tốt*, điểm TB $\overline{X}$ = 3.35, xếp thứ 1.

Phỏng vấn một số giáo viên tỉnh C và B về "Đạo đức nghề nghiệp" của cán bộ quản lý trường THPT, các ý kiến thống nhất đánh giá: *"Đội ngũ CBQL có phẩm chất đạo đức tốt, tinh thần trách nhiệm cao với công việc, có khả năng vượt khó, giữ gìn phẩm chất và danh dự nhà giáo, quý trọng đồng bào và học sinh, không lợi dụng để vụ lợi cá nhân; thực hiện tốt dân chủ, tôn trọng lắng nghe ý kiến của giáo viên".*

- Tiêu chí 3 *"Lối sống"* được đánh giá ở *mức độ tốt,* với $\overline{X}$ = 3.34, xếp thứ 2. Số liệu khảo sát ở cả 3 nhóm vẫn còn tỷ lệ nhỏ đánh giá đội ngũ CBQL trường THPT có lối sống ở mức độ trung bình và yếu.

Phỏng vấn một số giáo viên tỉnh G, họ cho rằng: *"Đội ngũ CBQL trường THPT có khả năng dân vận, tham gia nhiệt tình vào các hoạt động văn hóa của địa phương, gương mẫu, thực hiện nếp sống văn minh. Tuy nhiên cá biệt còn trường hợp vi phạm".*

Từ kết quả khảo sát và phỏng vấn, khẳng định hầu hết CBQL trường THPT có lối sống giản dị, phù hợp với bản sắc văn hóa dân tộc và xu thế hội nhập. Tuy nhiên, vẫn còn một số CBQL sống chưa hoà đồng, cần có giải pháp để khắc phục.

- Tiêu chí: *"Phẩm chất chính trị - với các thành tố: Tư tưởng, quan điểm, lập trường"* được đánh giá *mức độ tốt*, với $\overline{X}$ = 3.28 và 100% ý kiến của 3 nhóm đánh giá ở mức độ tốt và khá. Đây là yếu tố quan trọng, bởi vì quan điểm chính trị và lập trường tư tưởng vững vàng sẽ định hướng cho suy nghĩ và hành động của người quản lý.

Phỏng vấn bà Lê Thị O, chuyên viên Sở Giáo dục và Đào tạo S về phẩm chất chính trị của cán bộ quản lý trường THPT, bà O đánh giá: *"Đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT vùng cao có phẩm chất chính trị tốt, kiên định, vững vàng và trung thành với Đảng, yêu quý đồng bào dân tộc thiểu số; biết động viên khích lệ và giúp đỡ mọi người; được chính quyền và nhân dân địa phương tin tưởng, quý trọng".*

- Tiêu chí 4 *"Tác phong làm việc"* được đánh giá mức độ *khá,* điểm $\overline{X}$ = 3.21, xếp thứ 4. Số liệu khảo sát ở cả 3 nhóm vẫn có CBQL xếp loại yếu, từ đó khẳng định một bộ phận cán bộ quản lý có tác phong làm việc chưa đảm bảo yêu cầu.

- Tiêu chí 5 *"Giao tiếp ứng xử"* được đánh giá yếu nhất, có 10.1% ở mức độ yếu. Số liệu ở 3 nhóm có sự thống nhất cao, điều này khẳng định đội ngũ CBQL trường THPT chỉ đạt ở mức độ giao tiếp bình thường, một bộ phận còn hạn chế.

Phỏng vấn bà Nguyễn Thị C, Phó Giám đốc Sở Giáo dục và Đào tạo S về tác phong làm việc và giao tiếp ứng xử của đội ngũ CBQL trường THPT, bà C cho biết: *"Còn một bộ phận CBQL chưa tinh thông nghiệp vụ quản lý, xử lý công việc theo kinh nghiệm, giải quyết các tình huống phát sinh chưa tốt, giao tiếp hạn chế, làm việc cứng nhắc, phê bình không khéo…"*. Những hạn chế này là nguyên nhân ảnh hưởng tới sự phát triển nhà trường, cần phải khắc phục.

Để đánh giá mức độ đồng thuận của các nhóm khách thể đối với tiêu chuẩn "Phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp", chúng tôi sử dụng hệ số Spearman (r):

- Bảng 2.9 cho thấy, ý kiến nhóm 1 và 2 có sự thống nhất cao, thứ hạng của các tiêu chí trùng nhau, điều này chứng tỏ đánh giá của Ban tổ chức Tỉnh ủy, Sở Nội vụ, UBND huyện/thành phố và Sở Giáo dục và Đào tạo đồng thuận.

- Xem xét mức độ thống nhất giữa ý kiến nhóm 2 và 3, tính hệ số Spearman:

$$r = 1 - \frac{6\sum D^2}{N(N^2-1)} = 1 - \frac{6\times 10}{5(5^2-1)} = 1 - 0,5 = 0,5$$

Với kết quả r = 0,5 cho phép kết luận luồng ý kiến nhóm 2 và 3 thống nhất nhưng ở *mức độ không cao*. Nhìn tổng thể về điểm hai luồng ý kiến thấy có sự khác biệt, nhóm 3 đánh giá khắt khe hơn. Đây là cơ sở thực tiễn quan trọng cho quản lý.

*** Đánh giá về năng lực chuyên môn của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc**

**Bảng 2.10: 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**

| TT | Đánh giá / Tiêu chí | 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 | Hiểu biết CTr GDPT | 487 | 3.38 | 1 | 357 | 3.5 | 1 | 1511 | 3.36 | 2 | 2355 | 3.38 | 2 |
| 2 | Trình độ CM | 486 | 3.37 | 2 | 356 | 3.49 | 2 | 1537 | 3.42 | 1 | 2379 | 3.42 | 1 |
| 3 | Nghiệp vụ SP | 443 | 3.08 | 4 | 333 | 3.26 | 3 | 1406 | 3.12 | 3 | 2182 | 3.14 | 3 |
| 4 | Tự học, sáng tạo | 451 | 3.13 | 3 | 316 | 3.1 | 4 | 1361 | 3.02 | 4 | 2128 | 3.06 | 4 |
| 5 | Năng lực NN và ứng dụng CNTT | 389 | 2.7 | 5 | 283 | 2.77 | 5 | 1341 | 2.98 | 5 | 2013 | 2.89 | 5 |
| | **Cộng** | $\overline{X}$ **= 3.13** | | | $\overline{X}$ **= 3.22** | | | $\overline{X}$ **= 3.18** | | | $\overline{X}$ **= 3.18** | | |

Nhận xét:

Bảng 2.10 cho thấy: Năng lực chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đạt *mức độ khá*, với điểm TB của 5 tiêu chí $\overline{X}$ = 3.18. Mức độ của các tiêu chí được đánh giá không đều, có sự chênh lệch khá lớn:

- Tiêu chí *"Trình độ chuyên môn"* được đánh giá tốt nhất, với $\overline{X}$ = 3.42, cả 3 nhóm đều đánh giá loại tốt, điều này khẳng định CBQL trường THPT đạt chuẩn trình độ.

Phỏng vấn bà Nguyễn Thị L, Phó Giám đốc Sở GD&ĐT M để thấy rõ hơn các điểm mạnh và yếu của tiêu chí này, bà L cho biết: *"CBQL trường THPT hiện nay đều đạt chuẩn đào tạo; hiểu biết về chương trình giáo dục; nắm chắc mục tiêu, nội dung, phương pháp giảng dạy bộ môn và đặc trưng của môn học khác. Tuy nhiên còn yếu về lý luận và nghiệp vụ quản lý giáo dục, quản lý trường học"*. Đây là vấn đề đặt ra để các Sở GD&ĐT xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL.

- Tiêu chí: *"Nghiệp vụ sư phạm"* được đánh giá ở *mức độ khá*, điểm TB $\overline{X}$ = 3.14, xếp thứ tự 3, các nhóm đánh giá không thống nhất, *nhóm 1 và nhóm 3* đánh giá ở mức độ khá, *nhóm 2* đánh giá ở mức độ tốt.

Tiếp cận ở góc rộng, trình độ chuyên môn đã bao hàm cả khả năng, năng lực về kiến thức, kỹ năng và NVSP. Ở một góc độ khác, khi nói về "Năng lực chuyên môn và NVSP", người ta quan tâm đến bằng cấp đào tạo, bởi vì quá trình đào tạo sư phạm gồm cả trang bị kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp. Như vậy, hai góc tiếp cận có điểm chung là: người trình độ chuyên môn tốt, thì có năng lực giảng dạy tốt và ngược lại. Kết quả đánh giá: *"Trình độ chuyên môn"* xếp loại tốt, với $\overline{X}$ = 3.42, trong khí đó NVSP xếp *loại khá*, với $\overline{X}$ = 3.14, khẳng định trong các yếu tố cấu thành trình độ chuyên môn, thì NVSP là yếu tố tiếp tục phải quan tâm bồi dưỡng. Đây là vấn đề các trường sư phạm phải tiến hành đổi mới, tăng thời lượng đào tạo kỹ năng nghề nghiệp cho HSSV và các Sở Giáo dục và Đào tạo quan tâm để bồi dưỡng giáo viên.

Phỏng vấn ông Nguyễn Văn K, Phó Giám đốc Sở Giáo dục và Đào tạo B về việc tổ chức, thực hiện đổi mới giảng dạy, ông K cho biết: *"Đội ngũ CBQL ở các trường THPT vùng cao đã tích cực triển khai phương pháp dạy học và giáo dục tích cực nhưng chưa hiệu quả, bởi vì đối tượng học sinh còn yếu; hầu hết các trường phải phân loại và dạy theo đối tượng để đảm bảo cho các em có kiến thức kỹ năng tối thiểu"*.

Như vậy, từ kết quả khảo sát và phỏng vấn cho thấy giữa trình độ đào tạo, kỹ năng và NVSP của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc chưa tương xứng, đây là vấn đề đặt ra trong đánh giá CBQL theo chuẩn.

- Tiêu chí 4,5: *"Tự học và sáng tạo"* và *"Năng lực ngoại ngữ và ứng dụng*

*CNTT"* có điểm thấp hơn TBC của 5 tiêu chí. Trong đó, tiêu chí: *"Tự học và sáng tạo"* được đánh giá *ở mức độ khá*, với $\overline{X}$ = 3.06, xếp thứ 4, cho thấy năng lực tự học, sáng tạo, đổi mới của đội ngũ CBQL trường THPT còn ở mức độ thấp, kết quả khảo sát còn có một bộ phận CBQL đạt ở mức độ yếu. Tiêu chí: *"Năng lực ngoại ngữ và ứng dụng CNTT"* có điểm thấp nhất $\overline{X}$ =2.89, xếp thứ bậc 5, kết quả này trùng hợp với số liệu thống kê do các Sở GD&ĐT trong khu vực cung cấp và kết quả phỏng vấn trực tiếp. Đây là cơ sở thực tiễn quan trọng để các cấp quản lý xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng về ngoại ngữ, tin học và kỹ năng tư duy đổi mới cho đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông đạt các tiêu chuẩn theo quy định vị trí việc làm.

Đánh giá mức độ thống nhất của các nhóm khách thể khảo sát đối với năng lực chuyên môn và NVSP của đội ngũ cán bộ quản lý, chúng tôi tính hệ số tương quan thứ bậc Spearman (r):

- So sánh ý kiến của các cơ quan quản lý (nhóm 1 và nhóm 2)

$$r = 1 - \frac{6\sum D^2}{N(N^2-1)} = 1 - \frac{6\times 2}{5(5^2-1)} = 1 - 0,1 = 0,9$$

Với kết quả r = 0,9 cho phép kết luận, ý kiến của 2 nhóm *thống nhất rất cao.* Điểm số của hai nhóm đều xếp *loại khá* và không có sự khác biệt nhiều, nhưng điểm của một số tiêu chí có sự chênh lệch, đặc biệt tiêu chí: *"Nghiệp vụ sư phạm",* nhóm 1 xếp loại *khá*, nhóm 2 xếp loại *tốt*. Đây là hai yếu tố gắn chặt chẽ với nhau và có mối quan hệ nhân quả nhưng *nhóm 1* đánh giá xếp loại *"Trình độ chuyên môn"* và *"Nghiệp vụ sư phạm"* ở hai mức độ khác nhau, điều này có thể lý giải do cơ quan của tỉnh không có chuyên môn sâu về giáo dục nên chưa thấy rõ được mối quan hệ đó.

- So sánh ý kiến của nhóm 1 và nhóm 3

$$r = 1 - \frac{6\sum D^2}{N(N^2-1)} = 1 - \frac{6\times 4}{5(5^2-1)} = 1 - 0,2 = 0,8$$

Với kết quả r = 0,8 cho phép kết luận hai luồng ý kiến có mức độ *thống nhất cao.* Xem xét cụ thể thấy điểm ở một số tiêu chí có sự chênh lệch khá lớn và nhóm 3 luôn cao hơn nhóm 1. Đây là vấn đề đặt ra trong đánh giá theo Chuẩn, để các cấp quản lý đánh giá chính xác được các vấn đề có tính chuyên môn, cần phải có tập huấn.

*** Đánh giá về năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc**

**Bảng 2.11: Đánh giá về năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc**

| TT | Tiêu chí / Đánh giá | 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 | Phân tích dự báo | 395 | 2.74 | 8 | 272 | 2.67 | 11 | 1247 | 2.77 | 11 | 1914 | 2.75 | 11 |
| 2 | Tầm nhìn chiến lược | 384 | 2.67 | 11 | 261 | 2.56 | 12 | 1225 | 2.72 | 12 | 1870 | 2.69 | 12 |
| 3 | Thiết kế và định hướng triển khai | 394 | 2.74 | 8 | 282 | 2.76 | 9 | 1258 | 2.80 | 10 | 1934 | 2.78 | 10 |
| 4 | Quyết đoán có bản lĩnh đổi mới | 372 | 2.58 | 13 | 261 | 2.56 | 12 | 1196 | 2.66 | 13 | 1829 | 2.63 | 13 |
| 5 | Lập KH hoạt động | 398 | 2.76 | 6 | 286 | 2.80 | 7 | 1302 | 2.89 | 8 | 1986 | 2.85 | 7 |
| 6 | Tổ chức bộ máy và phát triển đội ngũ | 407 | 2.83 | 4 | 303 | 2.97 | 4 | 1270 | 2.82 | 9 | 1980 | 2.84 | 8 |
| 7 | Quản lý hoạt động dạy học | 464 | 3.22 | 1 | 344 | 3.37 | 1 | 1512 | 3.36 | 1 | 2320 | 3.33 | 1 |
| 8 | Quản lý tài chính, TS của nhà trường | 405 | 2.81 | 5 | 299 | 2.93 | 6 | 1331 | 2.96 | 4 | 2035 | 2.92 | 5 |
| 9 | Phát triển MTGD | 398 | 2.76 | 7 | 283 | 2.77 | 8 | 1326 | 2.95 | 5 | 2007 | 2.88 | 6 |
| 10 | Quản lý hành chính | 418 | 2.90 | 3 | 316 | 3.10 | 3 | 1321 | 2.94 | 6 | 2055 | 2.95 | 4 |
| 11 | Quản lý công tác TĐKT | 449 | 3.12 | 2 | 332 | 3.25 | 2 | 1424 | 3.16 | 2 | 2205 | 3.17 | 2 |
| 12 | Xây dựng hệ thống thông tin | 373 | 2.59 | 12 | 278 | 2.73 | 10 | 1314 | 2.92 | 7 | 1965 | 2.82 | 9 |
| 13 | Kiểm tra đánh giá | 386 | 2.68 | 10 | 300 | 2.94 | 5 | 1371 | 3.05 | 3 | 2057 | 2.96 | 3 |
| | **Cộng** | $\overline{X}$ **= 2.80** | | | $\overline{X}$ **= 2.88** | | | $\overline{X}$ **= 2.92** | | | $\overline{X}$ **= 2.86** | | |

Nhận xét:

Số liệu bảng 2.11, cho thấy *"Năng lực quản lý"* của cán bộ quản lý trường THPT được đánh giá ở *mức độ khá*, điểm $\overline{X}$ = 2.86. Các tiêu chí có sự chênh lệch lớn, điểm trong khoảng 2.63≤ $\overline{X}$ ≤3.33. Kết quả này có thể khẳng định đội ngũ cán bộ quản lý vẫn đủ khả năng để hoàn thành nhiệm vụ được giao, nhưng ở mức độ không cao.

- Tiêu chí *"Quản lý hoạt động dạy học"* được đánh giá *tốt nhất,* với $\overline{X}$ = 3.3; nhóm 2 và 3 đánh giá khá trùng nhau, *ở mức độ tốt;* nhóm 1 đánh giá *ở mức độ khá.*

Để tìm hiểu sâu hơn về năng lực *"Quản lý hoạt động dạy học"* của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT, chúng tôi trao đổi với ông Nguyễn Văn D, Phó Giám đốc và ông Bùi Văn M, Phó Trưởng phòng GDTH Sở Giáo dục và Đào tạo C, được biết: *"Đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT làm tốt công tác tuyển sinh, duy trì được số lượng học sinh, chỉ đạo thực hiện nội dung các môn học sát với đối tượng học sinh vùng cao; tổ chức*

*được các hội thảo chuyên đề, chuyên môn; tích cực bồi dưỡng học sinh yếu, do đó chất lượng giáo dục THPT được nâng lên, tỷ lệ tốt nghiệp THPT hằng năm khá ổn định".*

- Các tiêu chí: *"Quản lý công tác thi đua khen thưởng", "Kiểm tra đánh giá", "Quản lý hành chính", "Quản lý tài chính, tài sản của nhà trường"* được đánh giá khá cao, điểm trong khoảng $2.88 \leq \overline{X} \leq 3.17$, xếp thứ bậc 2,3,4,5.

- Các tiêu chí thuộc năng lực lãnh đạo: *"Phân tích, dự báo", "Tầm nhìn chiến lược", "Thiết kế và định hướng triển khai", "Quyết đoán có bản lĩnh đổi mới", "Lập kế hoạch hoạt động", "Tổ chức bộ máy và phát triển đội ngũ"* có điểm ($2.63 \leq \overline{X} \leq 2.85$) thấp hơn TBC và thấp hơn điểm của các tiêu chí thuộc về năng lực quản lý. Kết quả khảo sát của ba nhóm ở tất cả 6 tiêu chí trên cho thấy: Mức độ trung bình và yếu chiếm tỷ lệ khá cao (khoảng 35% - 50%) và có sự thống nhất trong 3 nhóm khảo sát.

Để rõ hơn về năng lực lãnh đạo và quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT, chúng tôi phỏng vấn ông N.V.K, Phó Giám đốc Sở GD&ĐT T; bà N.T.L.Tr, Chủ tịch Công đoàn và ông H.V.H, giáo viên trường THPT T, các ý kiến thống nhất cho rằng: *"Đội ngũ CBQL trường THPT hiện nay thực hiện tốt việc quản lý: hành chính, chương trình dạy học, tài sản và thi đua khen thưởng, song ít đưa ra được ý tưởng đổi mới, khả năng phân tích, dự báo, hoạch định chiến lược phát triển nhà trường hạn chế, tính quyết đoán chưa mạnh mẽ"*

Từ kết quả khảo sát và phỏng vấn, chúng tôi khẳng định năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông trội hơn năng lực lãnh đạo. Đây là cơ sở thực tiễn để các Sở Giáo dục và Đào tạo tiếp tục xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực lãnh đạo cho đội ngũ cán bộ quản lý đương chức và cán bộ dự nguồn.

### *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 CBQL trường trung học phổ thông*

Để biết số lượng cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc có đáp ứng được yêu cầu hay không, chúng tôi so sánh quy mô tăng trưởng trường, lớp với số cán bộ quản lý trường THPT từ đó đưa ra nhận định.

**Bảng 2.12: Thống kê về số trường và số cán bộ quản lý**

| TT | Tỉnh | 2011-2012 | | | 2012-2013 | | | 2013-2014 | | | 2014-2015 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tr | QL | +,- | Tr | QL | +,- | Tr | QL | +,- | Tr | QL | +,- |
| 1 | Yên Bái | 24 | 71 | -17 | 24 | 69 | -18 | 24 | 77 | -9 | 24 | 80 | -9 |
| 2 | Lào Cai | 28 | 88 | -4 | 28 | 88 | -4 | 28 | 89 | -4 | 32 | 97 | -9 |
| 3 | Sơn La | 31 | 107 | -6 | 31 | 110 | -4 | 31 | 110 | -2 | 31 | 108 | -5 |
| 4 | H Giang | 27 | 85 | -4 | 30 | 86 | -13 | 30 | 97 | -4 | 31 | 102 | -4 |
| 5 | L Sơn | 23 | 78 | -9 | 23 | 77 | -10 | 23 | 79 | -8 | 23 | 79 | -8 |
| 6 | Phú Thọ | 35 | 123 | -11 | 35 | 132 | -5 | 35 | 131 | -6 | 35 | 137 | -1 |
| | **Cộng** | **168** | **552** | **-51** | **171** | **562** | **-54** | **171** | **583** | **-33** | **176** | **603** | **-36** |

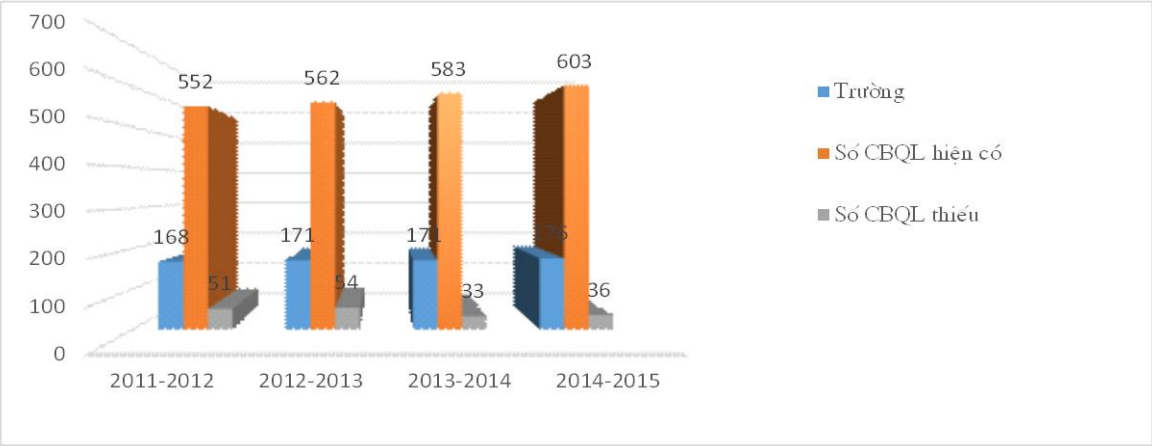
*(Nguồn: Số liệu các Sở GDĐT cung cấp và số liệu thống kê của Bộ GDĐT)*

Nhận xét:

Bảng số liệu cho thấy, trong bốn năm học tăng 8 trường. Theo thống kê của Bộ Giáo dục và Đào tạo toàn khu vực miền núi phía Bắc tăng 11 trường.

Năm học 2014-2015 so với năm học 2011-2012, chúng tôi thấy: tăng 8 trường, biên chế giao tăng 36 chỉ tiêu, số cán bộ quản lý tăng 55 người. Trong từng năm học, biên chế giao và số CBQL đều tăng, song các tỉnh chưa sử dụng hết biên chế được giao. Như vậy, có thể khẳng định trong các năm học đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT khu vực miền núi phía Bắc chưa đảm bảo số lượng quy định.

Để thấy rõ hơn sự tăng trưởng số lượng cán bộ quản lý trường trung học phổ thông qua các năm học, chúng tôi có thể biểu diễn bởi biểu đồ sau đây:




**Biểu đồ 2.6: So sánh gia tăng số trường với số cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc**

*2.3.2.2. Mức độ đáp ứng về cơ cấu đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông*

Để có những nhận định chính xác, chúng tôi phân tích số liệu kết hợp phỏng vấn, so sánh kết quả với các quy định hiện hành và yêu cầu nhiệm vụ của các nhà trường.

**** Đối chiếu với các quy định hiện hành***

- Về độ tuổi:

Nghị quyết số 42-NQ/TW quy định tuổi trẻ trong lãnh đạo ở mỗi nhiệm kỳ từ 30%-40%. Hướng dẫn số 15-HD/BTCTW quy định lãnh đạo phải đảm bảo ba độ tuổi và dãn cách giữa các độ tuổi ít nhất 5 năm. Để đảm bảo cơ cấu hợp lý, chúng tôi xác định mỗi độ tuổi (≤30, 31-40, 41-50, ≥ 51) có số lượng khoảng 25%.

Độ tuổi hiện nay của đội ngũ CBQL trường THPT khu vực miền núi phía Bắc: Dưới ≤31 chiếm 5%, 31-40 chiếm 39,3%, 41-50 chiếm 28%, độ tuổi ≥51 chiếm 27,7%. Như vậy, so với yêu cầu trên thì số lượng CBQL trẻ không đảm bảo theo quy định.

Tình hiểu về vấn đề này, chúng tôi phỏng vấn bà Nguyễn Thị G, Phó Trưởng phòng TCCB, Sở Giáo dục và Đào tạo C được biết*: "Hiện nay, các trường THPT đã xây dựng được quy hoạch nhưng diện tuổi trẻ chiếm tỷ lệ nhỏ, đồng thời chưa có sự dãn cách về độ tuổi, vì đa số giáo viên có độ tuổi ngang nhau"*

- *Về thâm niên giảng dạy:* Đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc trước khi bổ nhiệm có thời gian giảng dạy: Dưới 5 năm (2,3%),

5-10 năm (33,3%), 11-15 năm (34,7%), trên 15 năm (29,7%). So với độ tuổi ở trên, cho thấy đội ngũ CBQL đảm bảo yêu cầu trẻ hoá.

Trao đổi với một số giáo viên tỉnh B và C được biết: *"Đa số cán bộ quản lý trường trung học phổ thông được bổ nhiệm ở độ tuổi rất trẻ, có nhiều người chưa đủ 5 năm công tác, chưa đảm bảo tiêu chuẩn về chính trị và quản lý, thậm chí cả đảng viên. Họ băn khoăn vì nhà trường thực hiện giảng dạy và giáo dục HS là chính, song cán bộ quản lý thâm niên ít chưa khẳng định được uy tín chuyên môn và sự trải nghiệm công tác nên việc lãnh đạo quản lý nhà trường gặp nhiều khó khăn".*

*- Về giới tính, dân tộc và đảng viên:*

Đội ngũ Nữ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh miền núi phía Bắc hiện nay chiếm 33,1%, Nam chiếm 66,9%. So sánh tỷ lệ này với tỷ lệ Nam/Nữ trong đội ngũ giáo viên thì thấy bất hợp lý (đội ngũ Nữ giáo viên chiếm 66,7%)

So với tỷ lệ số dân và tỷ lệ giáo viên là người DTTS của khu vực, thì đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT là người dân tộc thiểu số chưa đạt yêu cầu (chiếm 25%)

Các tỉnh trong khu vực miền núi phía Bắc đều yêu cầu cán bộ quản lý trường trung học phổ thông có trình độ trung cấp trở lên trước khi bổ nhiệm. Số liệu khảo sát thực trạng đội ngũ này có 78,4% đảng viên. Như vậy, so với yêu cầu tỷ lệ Đảng viên trong đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT không đảm bảo yêu cầu.

**** Đối chiếu với yêu cầu nhiệm vụ của các nhà trường***

Đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT có cả 4 độ tuổi, tuổi trẻ dưới 40 chiếm 44,3%. Ở độ tuổi này có tới 35,6% cán bộ quản lý có thâm niên giảng dạy dưới 10 năm. Các đối tượng tuổi trẻ và thâm niên giảng dạy ít, khi được bổ nhiệm làm CBQL sẽ gặp khó khăn. Thực tiễn ở các trường THPT khu vực miền núi phía Bắc cho thấy, áp lực của xã hội lên các Nhà trường còn chưa lớn, do đó sự bất hợp lý về cơ cấu đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT 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 THPT*

Đánh giá về mức độ đáp ứng của phẩm chất và năng lực của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc, chúng tôi lập bảng số liệu dưới đây.

**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 THPT 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:

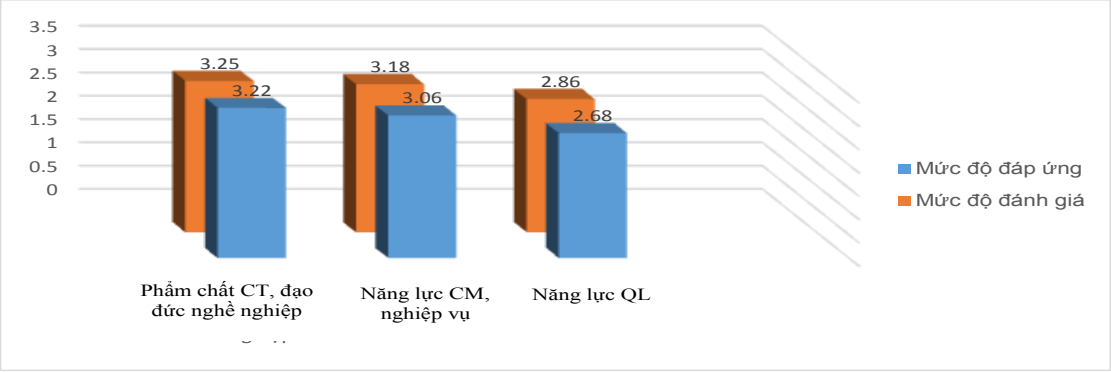
Số liệu cho thấy, mức độ đáp ứng của *"Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp"*, *"Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm"* và *"Năng lực quản lý nhà trường"* có sự chênh lệch, được đánh giá thấp hơn mức độ đạt được, điểm $\overline{X}$ = 2.99 (đạt được $\overline{X}$ = 3.09). Mức độ đạt được và mức 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; thấp hơn là *"Chuyên môn nghiệp vụ"* và *"Năng lực quản lý nhà trường"*. Điều này là 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. Vì vậy, muốn đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT đáp ứng được yêu cầu đổi mới giáo dục, cần phát triển từng năng lực của Chuẩn để đạt được ở mức độ cao hơn.

- Mức độ đáp ứng của: *"Phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp"* có điểm $\overline{X}$ = 3.22, xếp thứ 1/3. Trong đó: "Phẩm chất chính trị - với các thành tố: tư tưởng, quan điểm, lập trường" và "Đạo đức nghề nghiệp" là 2 tiêu chí được đánh giá cao nhất, với $\overline{X}$ = 3.2 và $\overline{X}$ = *3.21*. Các tiêu chí: "Tác phong làm việc" và "Giao tiếp ứng xử" được đánh giá ở *mức độ khá* nhưng có một số ý kiến đánh giá chưa đáp ứng yêu cầu (tương ứng là 10.9%, và 8.6%).

- Mức độ đáp ứng về *"Chuyên môn, nghiệp vụ"* của đội ngũ CBQL trường THPT so với Chuẩn và thực tiễn giáo dục đạt ở *mức độ khá*, với $\overline{X}$ = 3.06. Mức độ đáp ứng của các tiêu chí có sự chênh lệch. Các tiêu chí: "Hiểu biết chương trình giáo dục", "Trình độ chuyên môn" và "Tự học và sáng tạo" được đánh giá *ở mức khá,* với $\overline{X}$ = 3.04 và $\overline{X}$ = 2.92 nhưng vẫn có một tỷ lệ lớn CBQL được đánh giá ở mức trung bình. Tiêu chí: "Nghiệp vụ sư phạm", "Năng lực ngoại ngữ và ứng dụng CNTT" được đánh giá thấp, với $\overline{X}$ = 2.85 và $\overline{X}$ = 2.89.

- Mức độ đáp ứng về *"Năng lực quản lý"* của đội ngũ CBQL trường THPT ở *mức độ khá*, với $\overline{X}$ = 2.68. Các tiêu chí thuộc năng lực quản lý có điểm cao hơn tiêu chí thuộc năng lực lãnh đạo. Tiêu chí 7 "Quản lý hoạt động dạy học" có điểm cao nhất, $\overline{X}$ = 3.06. Các tiêu chí số 1,2,3,4,10,12 thuộc về năng lực lãnh đạo, có điểm thấp hơn điểm TBC của 13 tiêu chí; cả ***3 nhóm khảo sát*** đều đánh giá thấp (loại TB và yếu chiếm trên 40%).

Có thể so sánh *mức độ đáp ứng* với *mức độ đánh giá* của phẩm chất và năng lực đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc qua biểu đồ sau:




**Biểu đồ 2.7: So sánh điểm trung bình mức độ đáp ứng và mức độ đánh giá của các phẩm chất, năng lực của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông**

## 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*

Để đánh giá đúng thực trạng phân cấp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, chúng tôi phân tích bảng số liệu dưới đây, kết hợp với nghiên cứu các văn bản phân cấp của các tỉnh, trao đổi, phỏng vấn để đưa ra nhận định cho vấn đề này:

**Bảng 2.14: Thực trạng phân cấp quản lý 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 | Quán triệt chủ trương của Đảng, của nhà nước về phân cấp QLCB đến trường THPT, nhất là trường vùng cao, vùng khó khăn | *Nhóm 1* | 462 | 3.21 | 1 |
| | | *Nhóm 2* | 315 | 3.09 | 2 |
| | | *Nhóm 3* | 1457 | 3.24 | 2 |
| | | ***Chung*** | **2234** | **3.21** | **1** |
| 2 | Phân cấp quản lý đảm bảo sự thống nhất giữa quản lý theo Ngành và lãnh thổ; tạo điều kiện để các trường thực hiện tự chủ | *Nhóm 1* | 415 | 2.88 | 3 |
| | | *Nhóm 2* | 291 | 2.85 | 5 |
| | | *Nhóm 3* | 1374 | 3.05 | 4 |
| | | ***Chung*** | **2080** | **2.99** | **4** |
| 3 | Phân cấp theo hướng: Tỉnh uỷ cho chủ trương, UBND tỉnh thực hiện | *Nhóm 1* | 335 | 2.33 | 6 |
| | | *Nhóm 2* | 269 | 2.64 | 6 |
| | | *Nhóm 3* | 1094 | 2.43 | 7 |
| | | ***Chung*** | **1698** | **2.44** | **7** |
| 4 | Phân cấp theo hướng: UBND tỉnh thực hiện từ chủ trương đến chính sách cán bộ | *Nhóm 1* | 361 | 2.51 | 5 |
| | | *Nhóm 2* | 231 | 2.26 | 7 |
| | | *Nhóm 3* | 1357 | 3.02 | 5 |
| | | ***Chung*** | **1949** | **2.80** | **6** |
| 5 | Phân cấp theo hướng: UBND tỉnh cho chủ trương, Sở GD&ĐT thực hiện | *Nhóm 1* | 410 | 2.85 | 4 |
| | | *Nhóm 2* | 303 | 2.97 | 4 |
| | | *Nhóm 3* | 1320 | 2.93 | 6 |
| | | ***Chung*** | **2033** | **2.92** | **5** |
| 6 | Phân cấp theo hướng: UBND tỉnh thực hiện đối với một số CBQL có ngạch bậc lương cao và hiệu trưởng trường H1 | *Nhóm 1* | 423 | 2.94 | 2 |
| | | *Nhóm 2* | 313 | 3.07 | 3 |
| | | *Nhóm 3* | 1401 | 3.11 | 3 |
| | | ***Chung*** | **2137** | **3.07** | **3** |
| 7 | Phân cấp theo hướng: Sở GD&ĐT thực hiện từ chủ trương đến chính sách cán bộ | *Nhóm 1* | 330 | 2.29 | 7 |
| | | *Nhóm 2* | 350 | 3.43 | 1 |
| | | *Nhóm 3* | 1481 | 3.29 | 1 |
| | | ***Chung*** | **2161** | **3.10** | **2** |
| | **Tỷ lệ chung** | | | **2.93** | |

Nhận xét:

Từ số liệu có thể khẳng định *"Phân cấp quản lý cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc"* được đánh giá *ở mức độ khá,* với $\overline{X}$ = 2,93. Các nội dung đánh giá có sự chênh lệch, điểm trong khoảng 2.44≤ $\overline{X}$ ≤3.21. Trong đó:

- Việc *"Quán triệt chủ trương..."* được đánh giá *cao nhất*, với $\overline{X}$ = 3,21, xếp thứ

1/7. Đánh giá về công tác này, nhóm 3 (đối tượng của quản lý) có 86,2% ý kiến cho rằng các tỉnh đã thực hiện công tác này khá và tốt.

- Vấn đề *"Phân cấp quản lý đảm bảo sự thống nhất..."*, được đánh giá ở *mức độ khá,* $\overline{X}$ = 2,99, xếp thứ 4/7. Kết quả này có thể khẳng định giữa huyện/thành phố và Sở GD&ĐT phối hợp chưa chặt chẽ. Số liệu khả sát, có sấp xỉ 30% ý kiến của mỗi nhóm ***(nhóm 1 và nhóm 2)*** đánh giá ở mức độ trung bình và yếu.

Để hiểu sâu hơn về sự phối hợp giữa Ngành và địa phương trong quản lý cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, chúng tôi trao đổi với ông Đ.V.T, Trưởng phòng TCCB, Sở Giáo dục và Đào tạo B, được biết: *"Quá trình phối hợp với Sở Nội vụ tham mưu cho tỉnh ban hành phân cấp chưa thống nhất theo đúng Thông tư số 47 và Thông tư số 11 của Bộ Giáo dục và Đào tạo – Bộ Nội vụ. Phối hợp quản lý giữa Ngành và địa phương chủ yếu được thực hiện khi bổ nhiệm, điều chuyển cán bộ. Việc thực hiện chính sách lương, thi đua khen thưởng, đào tạo, bồi dưỡng và đánh giá cán bộ chưa có sự phối hợp chặt chẽ".*

- Các mô hình phân cấp quản lý cán bộ quản lý trường THPT ở các tỉnh:

▪ Mô hình: *"Tỉnh uỷ cho chủ trương, UBND tỉnh thực hiện"* được đánh giá *ở mức độ trung bình,* $\overline{X}$ = 2,44, xếp thứ 7/7. Đối chiếu với phân cấp của các tỉnh, cho thấy cơ bản các tỉnh không thực hiện mô hình này. Tuy nhiên, vẫn có tỉnh bổ nhiệm cán bộ quản lý trường THPT sau khi Ban thường vụ Tỉnh uỷ thông báo; quản lý toàn diện cán bộ quản lý trường THPT là NGƯT, NGND, Tiến sỹ.

▪ Mô hình: *"UBND tỉnh thực hiện từ chủ trương đến chính sách cán bộ"* được đánh giá *ở mức độ khá,* $\overline{X}$ = 2,8, xếp thứ 6/7. Kết quả này là phù hợp, bởi phân cấp theo hướng này tuyệt đối thì không xẩy ra, song ở một số tỉnh khu vực miền núi phía Bắc vẫn đan xen trong quản lý. Cụ thể UBND tỉnh: quyết định công tác đối với CBQL trường THPT sau khi có ý kiến của Ban tổ chức và Uỷ ban kiểm tra Tỉnh uỷ; bổ nhiệm và giải quyết chế độ chính sách đối với hiệu trưởng trường hạng 1; thực hiện đối với cán bộ quản lý trường trung học phổ thông có phụ cấp chức vụ từ 0,7 trở lên.

▪ Mô hình: *"UBND tỉnh cho chủ trương, Sở Giáo dục và Đào tạo thực hiện",* được đánh giá *ở mức độ khá*, với $\overline{X}$ = 2,92, xếp thứ 5/7. Đây là mô hình đang được nhiều tỉnh thực hiện, song chưa toàn diện ở tất cả các mặt của công tác quản lý cán bộ.

▪ Mô hình: *"Sở Giáo dục và Đào tạo thực hiện từ chủ trương đến chính sách cán bộ"*, được đánh giá *ở mức độ khá,* $\overline{X}$ = 3,1, xếp thứ 2/7. Kết quả này phù hợp với văn bản phân cấp hiện hành và thực tiễn ở nhiều địa phương.

Tìm hiểu sâu về vấn đề phân cấp, chúng tôi phỏng vấn ông N.H.Q, trưởng phòng Ban tổ chức Tỉnh uỷ C, được biết: *"Một số văn bản hướng dẫn phân cấp còn chưa cụ thể dẫn đến cách hiểu và vận dụng văn bản khác nhau ở các địa phương; xây dựng phân cấp chịu sự chi phối bởi quan điểm của người lãnh đạo và khả năng quản lý của cơ quan trực tiếp quản lý, nên nhiều tỉnh chưa triệt để phân cấp".* Cùng vấn đề này, chúng tôi phỏng vấn ông Đ.V.T, Trưởng phòng TCCB, Sở Giáo dục và Đào tạo B, ông

T cho rằng: *"Hiện còn tồn tại tâm lý, các cơ quan tham mưu về công tác cán bộ của tỉnh không muốn phân cấp, có tình trạng ôm việc, làm thay việc"*

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

Xây dựng quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc có vai trò quan trọng, đảm bảo cho các Nhà trường chủ động cán bộ, đồng thời là cơ sở để xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng chuẩn bị nhân sự khi cần thiết. Để thấy rõ thực trạng công tác quy hoạch chúng tôi lập bảng thống kê sau đây:

**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 hoạch người không đủ tiêu chuẩn; tuyển chọn nhân tố mới đưa vào quy hoạch, chú trọng người DTTS. | *Nhóm 1* | 441 | 3.06 | 1 |
| | | *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*, với $\overline{X}$ = 3.04. Các nội dung đánh giá đều ở mức độ khá, điểm trong khoảng 2.97 ≤ $\overline{X}$ ≤3.13.

- Về việc *"Xây dựng tiêu chuẩn cán bộ quản lý trường trung học phổ thông", "Rà soát, điều chỉnh, bổ sung quy hoạch"* và *"Xây dựng quy hoạch",* được đánh *ở mức độ khá*, điểm TB lần lượt là $\overline{X}$ =3.03, $\overline{X}$ = 3.13, $\overline{X}$ = 3.01.

- Công tác *"Dự báo phát triển giáo dục trung học phổ thông và dự báo kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT"* được đánh giá thấp nhất, điểm TB $\overline{X}$ = 2,97. Ý kiến *nhóm 2 và nhóm 3* đánh giá có sự chênh lệch.

Để hiểu sâu về vấn đề này, chúng tôi phỏng vấn một số giáo viên, các ý kiến thống nhất cho rằng: *"Hằng năm các trường đều quán triệt chủ trương và rà soát, điều chỉnh quy hoạch*

*trên cơ sở đánh giá cán bộ. Tuy nhiên, các ý kiến nêu lên việc xây dựng tiêu chuẩn để chọn cán bộ chưa rõ ràng, có biểu hiện cảm tính của lãnh đạo khi đưa vào quy hoạch, công tác dự báo hạn chế nên có tình trạng hẫng hụt cán bộ quản lý ở vùng cao; phê duyệt và công khai quy hoạch chưa kịp thời".* Vấn đề này chúng tôi trao đổi với ông M.V.K, Phó trưởng phòng TCCB, Sở Giáo dục và Đào tạo C, biết thêm: *"Các trường THPT vùng cao thiếu nguồn, nên nhiều trường quy hoạch chưa đảm bảo số lượng gấp 2-3 lần/chức danh".*

Từ kết quả trên khẳng định, các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đã làm khá tốt công tác cán bộ quản lý, thể hiện từ khâu phát hiện, tạo nguồn, đánh giá cán bộ đến thực hiện quy hoạch. Tuy nhiên, việc xây dựng tiêu chuẩn để lựa chọn người đưa vào quy hoạch chưa khao học; công tác phê duyệt và công khai quy hoạch còn chậm.

***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 CBQL, 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** | **3** |
| 4 | Tổng kết, đánh giá việc thực hiện KH đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL và các đối tượng trong QH | *Nhóm 1* | 397 | 2.76 | 3 |
| | | *Nhóm 2* | 298 | 2.92 | 4 |
| | | *Nhóm 3* | 1388 | 3.08 | 2 |
| | | ***Chung*** | **2083** | **2.99** | **2** |
| | **Tỷ lệ chung** | | | **3.0** | |

Nhận xét:

Số liệu cho thấy: *"Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT"* được đánh giá ở *mức độ khá*, với $\overline{X}$ = 3. Các nội dung đánh giá ở *mức độ khá*, điểm không có chênh lệch đáng kể, trong khoảng $2.98 \leq \overline{X} \leq 3.01$.

- Vấn đề: *"Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ qua thực tiễn..."* và *"Cử cán bộ quản lý và dự nguồn đi đào tạo, bồi dưỡng..."* được đánh giá tốt nhất nhưng chỉ ở *mức độ khá,* $\overline{X}$ = 3.01. Có 17,4% ý kiến *nhóm 1* đánh giá công tác đào tạo, bồi dưỡng thông qua thực tiễn còn yếu. *Nhóm 2 và nhóm 3*, tỷ lệ này thấp hơn (sấp xỉ 5%).

- Các nội dung: *"Xây dựng kế hoạch đào tạo bồi dưỡng.."* và *"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"* được đánh giá thấp hơn, điểm TB $\overline{X}$ = 2.98 và $\overline{X}$ = 2.99, xếp thứ 3,4/4.

Tìm hiểu thêm vấn đề này, chúng tôi trao đổi với ông N.T.G, Hiệu trưởng trường THPT thành phố và một số GV, các ý kiến cho rằng: *"Bố trí cán bộ trải nghiệm qua các vị trí, cùng với yêu cầu cao và hướng dẫn cụ thể là phương pháp đào tạo hiệu quả. Để nâng cao năng lực cho đội ngũ, công tác đào tạo, bồi dưỡng phải chọn được nội dung phù hợp, lập kế hoạch chi tiết, các điều kiện đáp ứng đảm bảo tối ưu. Việc tổng kết, rút kinh nghiệm đào tạo bồi dưỡng hầu hết các trường chưa thực hiện"*.

Kết quả khảo sát và phỏng vấn cho thấy, công tác chỉ đạo đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh miền núi phía Bắc trong những năm qua 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***

Việc bố trí sử dụng đội ngũ CBQL trường THPT gắn liền với thực hiện chính sách. Nếu chính sách phù hợp sẽ tạo được động lực cho đội ngũ, ngược lại không phù hợp nó sẽ cản trở sự phát triển của đội ngũ và của nhà trường. Để đánh giá đúng thực trạng, chúng tôi lập bảng số liệu dưới đây:

**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 THPT 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, CSVC, 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 ..."* được đánh giá ở *mức độ khá*, điểm $\overline{X}$ = 3.01. Các nội dung đánh giá đều ở *mức độ khá,* điểm số trong khoảng $2.89 \leq \overline{X} \leq 3.21$. Trong đó:

- Việc *"Bố trí CBQL các trường đủ số lượng, đúng về cơ cấu và vị trí chức danh quy hoạch"* được đánh giá *ở mức độ khá,* xếp thứ 1/4, điểm $\overline{X}$ = 3.21. Kết quả này có

thể khẳng định, các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đã tăng cường biên chế và bổ sung cán bộ quản lý cho các trường. Tuy nhiên, đánh giá thực trạng ở phần trên cho thấy hiện nay số lượng cán bộ quản lý trường trung học phổ thông vẫn còn thiếu.

Tìm hiểu thêm vấn đề bố trí, sử dụng và đãi ngộ, chúng tôi trao đổi với bà M.T.H, Bí thư Chi bộ trường THPT số 1 TP, bà H cho biết: *"Khi đề xuất bổ nhiệm cán bộ quản lý, các trường đã báo cáo phương án bố trí sử dụng, do đó cơ bản sử dụng đúng cơ cấu và vị trí công tác đã được duyệt. Thực hiện chế độ đãi ngộ, các cơ quan quản lý mới dừng ở mức ưu tiên cho cán bộ quản lý công tác ở vùng khó khăn đi học chính trị và chuyên môn, tham quan trao đổi học tập bồi dưỡng"*

- Các nội dung: *"Xây dựng chế độ chính sách đãi ngộ của tỉnh, của huyện..."* và "*Ưu tiên đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý ở vùng cao..."* được đánh giá thấp nhất, xếp thứ 4 và 3/4, điểm $\overline{X}$ = 2.89 và $\overline{X}$ = 2.91. Hai biện pháp này có quan hệ chặt chẽ với nhau, biện pháp 3 là hệ quả của biện pháp 2, nếu xây dựng được chính sách đãi ngộ riêng thì sẽ giải quyết được việc ưu tiên cho đi đào tạo, bồi dưỡng và luân chuyển cán bộ.

Kết hợp kết quả khảo sát và phỏng vấn, chúng tôi thấy các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc cần tích cực đào tạo để bổ sung đủ số lượng CBQL trường THPT, phải lựa chọn biện pháp mang tính đột phá để ưu tiên thực hiện đem lại hiệu quả trong công tác quản lý.

***2.4.5. Đánh giá, bổ nhiệm, điều động, luân chuyển cán bộ quản lý trường THPT***

Đánh giá xác định phẩm chất và năng lực của cán bộ ở mức độ nào so với yêu cầu của chuẩn và thực tiễn giáo dục để làm cơ sở cho bổ nhiệm, sử dụng cán bộ hợp lý.

**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"* ở *mức độ khá*, điểm $\overline{X}$ = 2.88. Các nội dung đánh giá ở *mức độ khá*, điểm số chênh lệch không đáng kể, trong khoảng 2.82 ≤ $\overline{X}$ ≤ 2.99

- Việc *"Tổ chức quán triệt văn bản..."* và *"Các cấp quản lý đánh giá..."*, được đánh giá *ở mức độ khá*, điểm $\overline{X}$ = 2.99 và $\overline{X}$ = 2.89. Các nội dung này gắn với nhau, nếu tổ quán triệt tốt văn bản sẽ dẫn đến thay đổi nhận thức đánh giá.

- Nội dung *"Cán bộ, giáo viên nhà trường tham gia ý kiến..."* được đánh giá thấp nhất ($\overline{X}$ = 2.82). Kết quả đánh giá của 3 nhóm có chênh lệch lớn: ***nhóm 1*** có 20,1% và ***nhóm 3*** có 10,2% ý kiến đánh giá ở mức độ yếu. Điều này cho thấy, có sự khác nhau trong nhận thức về quy trình đánh giá giữa ba nhóm.

Phỏng vấn ông N.V.T, chuyên viên phòng TCCB, Sở Giáo dục và Đào tạo G và một số Hiệu trưởng trường THPT, các ý kiến thống nhất cho rằng: *"Một số tiêu chí trong chuẩn chưa sát với thực tiễn, quá trình thu thập minh chứng khó, đánh giá vẫn còn nể nang. Nhưng hầu hết các ý kiến lại khẳng định đánh giá cán bộ quản lý theo chuẩn rất khoa học, nếu làm tốt sẽ mang lại kết quả khả quan trong công tác xây dựng đội ngũ. Thông qua đánh giá, CBQL và giáo viên (dự nguồn) thấy được sự thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng so với chuẩn, từ đó có kế hoạch để hoàn thiện bản thân"*.

Từ phân tích trên, khẳng định việc đánh giá cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc theo Chuẩn còn gặp khó khăn, nguyên nhân lớn nhất là chưa cụ thể hoá được các tiêu chí của Chuẩn gắn với thực tiễn giáo dục, vấn đề này cần được khắc phục trong thời gian tới.

Trường trung học phổ thông ở khu vực miền núi phía Bắc có sự khác biệt lớn giữa thành phố/thị xã so với các trường ở huyện và cụm xã, do đó việc điều động, luân chuyển cán bộ quản lý từ vùng thuận lợi đến vùng cao gặp khó khăn.

**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 CBQL 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, luận 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 CBQL trường THPT trên cơ sở đánh giá cán bộ và tín nhiệm; đồng thời kết hợp trình bày KH 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: *"Bổ nhiệm, điều động, luân chuyển..."* được đánh giá ở *mức độ khá*, điểm $\overline{X}$ = 2.96. Các nội dung đánh giá ở *mức độ khá*, điểm số chênh lệch không đáng kể, trong khoảng 2.89 ≤ $\overline{X}$ ≤ 3.02.

- Công tác *"Bổ nhiệm, điều động, luân chuyển theo: quy hoạch, nhiệm kỳ..."* được đánh giá *tốt nhất*, điểm $\overline{X}$ = 3.02. Kết quả này khẳng định, các tỉnh miền núi phía Bắc đã thực hiện quy định về thời gian công tác đối với các chức vụ bổ nhiệm.

- Việc *"Xác định nhiệm vụ theo chức danh..."*, được đánh giá ở *mức độ khá,* xếp thứ ¾, điểm $\overline{X}$ = 2.92. Kết quả này có thể khẳng định, năng lực phát hiện vấn đề và xác rõ nhiệm vụ công tác còn hạn chế, nên việc đề xuất chủ trương bổ nhiệm, điều động và luân chuyển cán bộ chưa sát với yêu cầu của các Nhà trường.

- Công tác *"Bổ nhiệm, điều động, luân chuyển cán bộ quản lý trường THPT..."* được đánh giá *thấp nhất*, điểm $\overline{X}$ = 2.89. Các nhóm đánh giá chênh lệch nhau rất lớn, ***nhóm 1*** đánh giá ở *mức độ khá* nhưng điểm thấp ($\overline{X}$ = 2.51), ***nhóm 2*** đánh giá ở *mức độ trung bình* ($\overline{X}$ = 2.11). Kết quả này khẳng định việc thực hiện quy trình bổ nhiệm cán bộ trên cơ sở tín nhiệm kết hợp với trình bày Đề án thực hiện chưa tốt.

Tìm hiểu sâu vấn đề này, phỏng vấn ông H.V.P, Hiệu trưởng trường THPT tỉnh S, được biết: *"Việc điều động, luân chuyển cán bộ quản lý trường trung học phổ thông hiện nay cơ bản vẫn trên cơ sở nguyện vọng của cán bộ; luân chuyển điều động hầu hết một chiều từ vùng cao về vùng thấp. Ở vùng cao nhiều trường bổ nhiệm cán bộ quản lý chưa đảm bảo tiêu chuẩn; thực hiện theo quy trình tín nhiệm bổ nhiệm, chưa có trình bày đề án và thi tuyển bổ nhiệm, nên chất lượng chưa cao".*

Từ phân tích trên, vấn đề đặt ra cho các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc là xây dựng tiêu chí cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cho từng vùng, xây dựng kế hoạch luân chuyển, thực hiện bổ nhiệm trên cơ sở đánh giá cán bộ kết hợp với tín nhiệm và trình bày kế hoạch công tác khi được bổ nhiệm.

### *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*

Để đánh giá đúng thực trạng của công tác này, chúng tôi khảo sát các nội dung liên quan đến chính sách cán bộ và lập biểu thống kê dưới đây:

**Bảng 2.20: Thực trạng việc tạo môi trường liên kết giữa phát triển và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT 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 THPT | *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 THPT 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 THPT 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 $\overline{X}$ = 2.85. Các nội dung đều được đánh giá ở *mức độ khá*, điểm số có sự chênh lệch nhưng không đáng kể 2.79 ≤ $\overline{X}$ ≤ 2.95. Trong đó:

- Công tác *"Tôn vinh cán bộ quản lý trường trung học phổ thông có thành tích..."*, được đánh giá tốt nhất, điểm $\overline{X}$ =2.95, xếp loại khá. Sự nghiệp giáo dục ở vùng cao còn nhiều khó khăn, làm tốt công tác tôn vinh, ghi nhận, khen thưởng sẽ tạo động lực cho nhà giáo và CBQL trường THPT gắn bó với vùng cao.

- Việc *"Ưu tiên đào tạo người dân tộc thiểu số..."*, được đánh giá thấp nhất, với = 2.79. Đây là một thực tế, vì các tỉnh miền núi phía Bắc còn khó khăn. Nhiều địa phương người DTTS đi học ĐHSP còn ít, chính sách cử tuyển khắc phục được thiếu về số lượng song chất lượng còn hạn chế. Vì vậy, nhiều trường ở vùng DTTS nhưng chưa có cán bộ quản lý là người dân tộc.

- Kết quả khảo sát về *"Sự phối hợp giữa Sở GD&ĐT với cấp ủy, chính quyền..."* được đánh giá *ở mức độ khá*, với $\overline{X}$ = 2.82, xếp thứ 3/4. Từ kết quả này và ý kiến của các Sở Giáo dục và Đào tạo chúng tôi thấy chưa có sự phối hợp chặt chẽ trong đánh giá. Cán bộ quản lý có nhiều lần đánh giá trong một năm (đánh giá: theo chuẩn, công chức, đảng, công đoàn); đánh giá theo chuẩn và đánh giá công chức chưa gắn với nhau; đánh giá của cơ quan quản lý và cấp uỷ đảng có sự chênh về tiêu chí.

**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***

**Bảng 2.21: Đánh giá ảnh hưởng của yếu tố khách quan đến công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc**

| *TT* | *Yếu tố* | *Mức độ ảnh hưởng* | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | *Rất nhiều* | *Nhiều* | *ít* | *Σ* | $\overline{X}$ | *Thứ bậc* |
| 1 | Triển khai hệ thống văn bản pháp quy trong lĩnh vực giáo dục | 436<br>62.6% | 227<br>32.6% | 33<br>4.7% | 1795 | 2.58 | 3 |
| 2 | Phân cấp cho Sở GD&ĐT quản lý đội ngũ CBQL trường THPT | 403<br>57.9% | 257<br>36.9% | 36<br>5.2% | 1759 | 2.53 | 6 |
| 3 | Nội dung đào tạo, bồi dưỡng CBQL trường THPT chưa phù hợp với giáo dục vùng cao | 491<br>70.5% | 160<br>23.0% | 45<br>6.5% | 1838 | 2.64 | 1 |
| 4 | Số lượng, cơ cấu, chất lượng giáo viên ở vùng cao, vùng khó khăn ảnh hưởng đến tạo nguồn cán bộ quản lý | 450<br>64.7% | 205<br>29.5% | 41<br>5.9% | 1801 | 2.59 | 2 |
| 5 | Việc xác định quản lý là một nghề; đầu tư cho đào tạo đội ngũ CBQL trường THPT | 425<br>61.1% | 224<br>32.2% | 47<br>6.8% | 1770 | 2.54 | 5 |
| 6 | Chỉ có chuẩn đánh giá hiệu trưởng, chưa có chuẩn đánh giá phó hiệu trưởng trường THPT | 364<br>52.3% | 221<br>31.8% | 111<br>15.9% | 1645 | 2.36 | 10 |
| 7 | Tâm lý và tư tưởng của cán bộ quản lý trường THPT khi luân chuyển, nhất là luân chuyển tới vùng cao | 407<br>58.5% | 263<br>37.8% | 26<br>3.7% | 1773 | 2.55 | 4 |
| 8 | Dân trí và đòi hỏi của xã hội ở vùng cao, vùng khó khăn đối với CBQL trường trung học phổ thông | 403<br>57.9% | 224<br>32.2% | 82<br>11.8% | 1739 | 2.50 | 8 |
| 9 | Tác động tiêu cực của cơ chế thị trường vào giáo dục và nhà trường | 323<br>46.4% | 280<br>40.2% | 93<br>13.4% | 1622 | 2.33 | 11 |
| 10 | Chính sách đãi ngộ của Nhà nước, của tỉnh và cơ chế động viên, khuyến khích CBQL đi đào tạo trình độ cao | 411<br>59.1% | 227<br>32.6% | 58<br>8.3% | 1745 | 2.51 | 7 |
| 11 | Phương tiện và hệ thống thông tin phục vụ cho CBQL làm việc | 325<br>46.7% | 305<br>43.8% | 66<br>9.5% | 1651 | 2.37 | 9 |
| | **Tỷ lệ** | | | | **2.5** | | |

Nhận xét:

Số liệu cho thấy, ảnh hưởng của yếu tố khách quan đến quá trình phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT ở mức độ *rất nhiều và nhiều,* điểm TBC $\overline{X}$ = 2.5 (loại tốt), điểm TB của các yếu trong khoảng 2.33 ≤ $\overline{X}$ ≤2.64.

- Các yếu tố: *"Nội dung đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.."*, *"Số lượng giáo viên ở vùng cao, vùng khó khăn còn thiếu…"*, *"Triển khai hệ thống văn bản pháp quy trong lĩnh vực giáo dục chưa đồng bộ"* được đánh giá *có ảnh hưởng lớn,* xếp thứ 1,2,3 với điểm $\overline{X}$ *= 2.64,* $\overline{X}$ *= 2.59,* $\overline{X}$ *= 2.58*. Kết quả này có thể nhận định, để quản lý tốt đội ngũ CBQL các trường THPT cần có hệ thống văn bản đồng bộ; nội dung đào tạo, bồi dưỡng sát với thực tiễn; cập nhật kiến thức mới và kỹ năng nghiệp vụ hiện đại; hình thức tổ chức phải đa dạng và linh hoạt.

Để hiểu sâu hơn vấn đề này, phỏng vấn ông Nguyễn Văn T, Hiệu trưởng trường THPT ở vùng dân tộc, ông T cho biết: *"Nội dung đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ của các trường Đại học, Học viên vẫn chủ yếu là lý luận, chưa sát với thực tiễn vùng cao. Công tác bồi dưỡng hè hàng năm của Sở Giáo dục và Đào tạo, đội ngũ báo cáo viên thiếu kinh nghiệm quản lý nhà trường nên hiệu quả thấp".*

- Các yếu tố: "*Chỉ có chuẩn đánh giá hiệu trưởng…", "Tác động tiêu cực của cơ chế thị trường…"* được đánh giá có ảnh hưởng ít hơn, điểm $\overline{X}$ = 2.36 và $\overline{X}$ = 2.33 (loại khá). Đánh giá vai trò của Chuẩn *có 52.3% ảnh hưởng rất nhiều, 31.8% ảnh hưởng nhiều, 15.9% ảnh hưởng ít.* Điều này cho thấy, nhận thức về vai trò của Chuẩn và vấn đề chưa có Chuẩn PHT không ảnh hưởng lớn tới công tác quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc. *Đây là vấn đề đặt ra cho các Sở GD&ĐT trong việc quán triển Chuẩn và sử dụng Chuẩn vào công tác quản lý.*

- Kết quả khảo sát: *"Sự tác động của cơ chế thị trường…",* được đánh giá chưa có ảnh hưởng tới công tác quản lý, điều này phù hợp bởi vì khu vực miền núi phía Bắc là nơi thị trường còn hạn chế.

Tìm hiểu sâu về yếu tố khách quan ảnh hưởng đến công tác quản lý, chúng tôi phỏng vấn ông Đào Văn H, Hiệu trưởng trường THPT một huyện vùng cao và một số giáo viên, các ý kiến cho rằng: *"Cán bộ, giáo viên luân chuyển đến không yên tâm công tác lâu dài. Chính sách đãi ngộ theo quy định chung nên không thoả đáng, chủ yếu là động viên bằng tình thần. Công tác tạo nguồn tại chỗ gặp khó khăn do ít giáo viên và đội ngũ không ổn định. Công tác đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn chức danh cho diện quy hoạch còn hạn chế".*

***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***

**Bảng 2.22: Đánh giá ảnh hưởng của yếu tố chủ quan đến công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc**

| ***TT*** | ***Yếu tố*** | ***Mức độ ảnh hưởng*** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ***Rất nhiều*** | ***Nhiều*** | ***ít*** | ***Σ*** | $\overline{X}$ | ***Thứ bậc*** |
| 1 | Tâm lý thỏa mãn, chủ quan của cán bộ quản lý sau khi bổ nhiệm | 244<br>35.1% | 304<br>43.7% | 148<br>21.3% | 1488 | 2.14 | 8 |
| 2 | Phương pháp làm việc của cán bộ quản lý trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục | 318<br>45.7% | 318<br>45.7% | 60<br>8.6% | 1650 | 2.37 | 3 |
| 3 | Tranh thủ sự ủng hộ của Sở GD&ĐT và địa phương trong công tác xây dựng đội ngũ CBQL trường THPT | 295<br>42.4% | 337<br>48.4% | 64<br>9.2% | 1623 | 2.33 | 5 |
| 4 | Tu dưỡng rèn luyện phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp, tự học, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ mọi mặt của đội ngũ CBQL | 316<br>45.4% | 334<br>48.0% | 47<br>6.8% | 1663 | 2.39 | 1 |
| 5 | Đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của CBQL và giáo viên dự nguồn | 298<br>42.8% | 310<br>44.5% | 88<br>12.6% | 1602 | 2.30 | 6 |
| 6 | Mối quan hệ giữa cán bộ diện quy hoạch với cán bộ, giáo viên trong nhà trường. | 263<br>37.8% | 349<br>50.1% | 84<br>12.1% | 1571 | 2.26 | 7 |
| 7 | Tổng kết đúc rút thành những bài học kinh nghiệm sau thanh tra, kiểm tra công tác quản lý | 330<br>47.4% | 298<br>42.8% | 68<br>9.8% | 1654 | 2.38 | 2 |
| 8 | Tâm lý chạy theo những tiêu cực xã hội của cán bộ quản lý trường THPT | 322<br>46.3% | 307<br>44.1% | 66<br>9.5% | 1646 | 2.36 | 4 |
| | **Tỷ lệ** | | | | **2.32** | | |

Nhận xét:

Số liệu cho thấy, 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, điểm TBC $\overline{X}$ = 2.32, ở *mức độ khá*. Các yếu tố đều ở *mức độ khá, điểm* trong khoảng 2.14 ≤ $\overline{X}$ ≤ 2.39.

- Các yếu tố: *"Tu dưỡng rèn luyện phẩm chất chính trị, đạo đức…", "Tổng kết đúc rút thành những bài học kinh nghiệm…"* và *"Phương pháp làm việc của cán bộ quản lý trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục"* có ảnh hưởng mạnh nhất, xếp thứ 1,2,3, điểm $\overline{X}$ = 2.39, $\overline{X}$ = 2.38, $\overline{X}$ = 2.37. Kết quả đặt ra vấn đề phải tích cực bồi dưỡng về chính trị, phương pháp làm việc, năng lực lãnh đạo quản lý, năng lực tự học của cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông.

- Các yếu tố: *"Mối quan hệ giữa cán bộ diện quy hoạch với cán bộ, giáo viên trong nhà trường", "Tâm lý thoả mãn, chủ quan của cán bộ quản lý sau khi bổ nhiệm"* có ảnh hưởng thấp nhất, điểm $\overline{X}$ = 2.26 và $\overline{X}$ = 2.14, xếp thứ 7,8. Từ kết quả này có thể khẳng định biểu hiện ganh tị, núi kéo và tâm lý thỏa mãn sau khi bổ nhiệm *không có hoặc rất hạn chế,* không kìm hãm sự phát triển của các trường. Thực tế giáo dục vùng cao, có nơi trường THPT thiếu cán bộ quản lý nhưng không động viên được người làm quản lý kể cả hiệu trưởng và phó hiệu trưởng.

Tìm hiểu sâu vấn đề này, chúng tôi trao đổi với ông Nguyễn Văn H, Hiệu trưởng trường THPT ở vùng dân tộc và một vài GV, các ý kiến cho rằng: *"Đổi mới giáo dục hiện nay rất nhiều việc, cán bộ quản lý phải làm việc với cường độ cao, nên không có tâm lý thoả mãn sau khi bổ nhiệm. Mặt khác, hội họp của nhà trường rất dân chủ, cán bộ giáo viên họ góp ý thẳng thắn, do đó cán bộ quản lý phải cố gắng; chính điều này hạn chế được sự ganh tị, nứu kéo trong đội ngũ".*

- Yếu tố "*Đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của CBQL và giáo viên dự nguồn"* có ảnh hưởng thấp, điểm $\overline{X}$ = 2.38, xếp thứ hạng 6. Tuy nhiên, khi xem xét đánh giá của 3 nhóm thấy: *nhóm 1* đánh giá ở mức độ ít là 20.8%, *nhóm 3* là 12.2%, đánh giá chung là 12.6% nhưng *nhóm 2* đánh giá ở mức độ này 2.9%. Điều này nói lên rằng, hiện nay việc đánh giá cán bộ quản lý và giáo viên dự nguồn ở các trường THPT có biểu hiện chưa nghiêm túc. Từ đó đặt ra vấn đề phải tiếp tục quán triệt, chỉ đạo đánh giá theo Chuẩn thật chặt chẽ, đúng quy định trên cơ sở minh chứng và hiệu quả công việc, chuyển biến của nhà trường.

## 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*

**Bảng 2.23: Đánh giá 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**

| *TT* | *Thuận lợi* | *Mức độ ảnh hưởng* | | |
|---|---|---|---|---|
| | | *Có* | *Không* | *T.bậc* |
| 1 | Chủ trương chính sách của Đảng, của Nhà nước, của Tỉnh về phát triển giáo dục THPT và xây dựng nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo, cán bộ quản lý giáo dục | 619<br>88.9% | 77<br>11.1% | 1 |
| 2 | Sự quan tâm lãnh đạo, chỉ đạo của cấp ủy, chính quyền các cấp; sự đồng thuận và ủng hộ của toàn xã hội đối với sự phát triển giáo dục | 602<br>86.5% | 94<br>13.5% | 3 |
| 3 | Các quy định của chuẩn cán bộ quản lý trường trung học phổ thông | 611<br>87.8% | 85<br>12.2% | 2 |
| 4 | Sự nỗ lực, cố gắng vươn lên, nhiệt tình, trách nhiệm, nhu cầu tự khẳng định của CBQL trường trung học phổ thông. | 578<br>83% | 118<br>17% | 4 |
| 5 | Điều kiện KT-XH ngày càng tốt hơn, mức sống của người dân được nâng lên, xã hội quan tâm hơn đến học tập của thế hệ trẻ, vị thế của người thầy được tôn vinh, trong đó có cán bộ quản lý | 573<br>82.3% | 123<br>17.7% | 5 |
| 6 | Chế độ chính sách đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT ngày càng tốt hơn | 566<br>81.3% | 130<br>18.7% | 6 |

Nhận xét:

Kết quả khảo sát 6 yếu tố thuận lợi cơ bản của công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc được đánh giá đồng thuận cao. Các yếu tố đều có trên 80% ý kiến đánh giá thuận lợi. Cụ thể:

- Có 88.9% ý kiến đánh giá "*Chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước…*" thuận lợi, xếp thứ 1 là hợp lý, bởi vì Đảng và Nhà nước có chính sách phát triển giáo dục, xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý [43],[26],[39] và chính sách miễn giảm học phí cho sinh viên sư phạm (tại Quyết định số 70/1998/QĐ-TTg ngày 31/3/1998), nên đã thu hút nhiều học sinh khá, giỏi vào các trường sư phạm, đây là nguồn bổ sung nhân lực chất lượng cho Ngành giáo dục.

- *Sự quan tâm của cấp ủy, chính quyền các cấp, sự đồng thuận và ủng hộ của xã hội đối với phát triển giáo dục* ngày càng hiệu quả, kết quả có 86.5% ý kiến đánh giá thuận lợi, xếp thứ 3. Thực tế cho thấy, để giải quyết tình trạng thiếu giáo viên, nhiều tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đã chọn học sinh có điểm thi Đại học sát chuẩn liên kết đào tạo giáo viên, xây dựng chính sách thu hút sinh viên, đây là điều kiện tốt để tạo nguồn bổ sung CBQL cho trường THPT trong tương lai.

- Kết quả khảo sát: *"Các quy định của chuẩn cán bộ quản lý…"* có 87.8% ý kiến đánh giá thuận lợi, *xếp thứ 2*. Điều này cho thấy các quy định của chuẩn là căn cứ quan trọng để trực tiếp đánh giá hoặc dựa vào đó các tỉnh cụ thể hóa thành tiêu chí riêng đánh giá CBQL trường học. Xem xét kết quả khảo sát các nhóm, ***nhóm 3*** đánh giá có thuận lợi với tỷ lệ cao nhất (90.2%), điều này cho thấy nhận thức về Chuẩn và *vận dụng chuẩn, cụ thể hóa chuẩn vào đánh giá của các trường trung học phổ thông đã có chuyển biết tích cực.*

- Sự nỗ lực, cố gắng vươn lên và nhu cầu tự khẳng định của đội ngũ CBQL trường THPT được đánh giá là thuận lợi với tỷ lệ thấp hơn (chiếm 83%). Đây là yếu tố nội tại chủ quan, có vai trò hết sức quan trọng, quyết định sự phát triển của mỗi cá nhân và cả đội ngũ cán bộ quản lý. Yếu tố này được phát huy mạnh mẽ khi cán bộ quản lý được đánh giá đúng, bình đẳng về cơ hội cho cá nhân phát triển.

- Kết quả khảo sát có 82.3% ý kiến đánh giá *"Điều kiện kinh tế - xã hội ngày càng tốt hơn, mức sống của người dân được nâng lên…"*, thuận lợi cho phát triển đội ngũ CBQL trường THPT là phù hợp, bởi vì những năm gần đây các chính sách an sinh xã hội, chính sách ưu tiên đầu tư cho vùng đồng bào DTTS, trong đó có chính sách: cử tuyển, 30a, ba Tây đã thúc đẩy nhu cầu đi học của học sinh. Cùng với các chính sách, nhu học tập để có trình độ hợp tác, làm ăn với Trung Quốc đã làm thay đổi nhận thức của nhân dân trong việc cho con em đi học.

- Cải cách chế độ tiền lương năm 2004, tăng mức lương tối thiểu theo lộ trình của Chính phủ; chế độ ưu đãi, phụ cấp chức vụ, tránh nhiệm, thu hút, thâm niên… được cải thiện, thu nhập của cán bộ quản lý và giáo viên tăng, đáp ứng được cuộc sống của bản thân và gia đình. Đó là điều kiện tốt để hấp dẫn HS thi vào các trường sư phạm. Chế độ chính sách ngày một tốt đã tạo điều kiện để đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên chuyên tâm vào công việc.

Phỏng vấn ông C.V.L, Hiệu trưởng trường THPT vùng dân tộc và một số giáo viên về những thuận lợi ảnh hưởng đến giáo dục, các ý kiến cho rằng: *"Cấp uỷ, chính quyền địa phương và nhân dân rất quan tâm giáo dục, tích cực hỗ trợ nhà trường tuyển sinh và duy trì học sinh, điều kiện xã hội ở vùng cao đã tốt hơn, chế độ chính sách kịp thời, cán bộ quản lý và giáo viên được tôn vinh".*

### *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*

Cùng với thuận lợi, có không ít khó khăn ảnh hưởng đến công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, để đánh giá mức độ ảnh hưởng của yếu tố này, chúng tôi lập bảng kết quả khảo sát sau:

**Bảng 2.24: Đánh giá 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**

| *TT* | *Khó khăn* | *Mức độ ảnh hưởng* | | |
|---|---|---|---|---|
| | | *Có* | *Không* | *T.bậc* |
| 1 | Hệ thống văn bản pháp quy về giáo dục thiếu đồng bộ, không kịp thời; phân cấp quản lý cán bộ của các tỉnh chưa triệt để. | 639<br>91.8% | 57<br>8.2% | 4 |
| 2 | Chế độ chính sách của Nhà nước, của Tỉnh đối với đội ngũ CBQL giáo dục nói chung, cán bộ quản lý trường THPT ở vùng cao nói riêng chưa thoả đáng. | 642<br>92.2% | 54<br>7.8% | 2 |
| 3 | Cơ chế quản lý chưa tạo điều kiện cho đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT trong thực hiện nhiệm vụ; chưa phát huy tối đa trách nhiệm quản lý của Sở Giáo dục và Đào tạo. | 633<br>90.9% | 63<br>9.1% | 6 |
| 4 | Đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT ở vùng cao đa số còn trẻ, thiếu kinh nghiệm; trình độ tin học, ngoại ngữ, nghiệp vụ quản lý còn hạn chế; một số thiếu bản lĩnh trước yêu cầu đổi mới giáo dục. | 647<br>93.0% | 49<br>7.0% | 1 |
| 5 | Sự nhạy bén, chất lượng, hiệu quả công tác của đội ngũ CBQL lâu năm ở vùng cao còn gặp khó khăn. | 641<br>92.1% | 55<br>7.9% | 3 |
| 6 | Trình độ dân trí, giao thông đi lại và thông tin ở địa phương vùng cao còn nhiều khó khăn. | 623<br>89.5% | 73<br>10.5% | 7 |
| 7 | Tác động tiêu cực của cơ chế trị trường đối với giáo dục và xu hướng thương mại hóa giáo dục | 637<br>91.5% | 59<br>8.5% | 5 |
| 8 | Điều kiện, phương tiện làm việc của cán bộ quản lý trường THPT vùng cao chưa đáp ứng được yêu cầu | 622<br>89.4% | 74<br>10.6% | 8 |

Nhận xét:

Kết quả khảo sát cho thấy *"Đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT ở vùng cao đa số còn trẻ, thiếu kinh nghiệm; trình độ tin học, ngoại ngữ, nghiệp vụ quản lý còn hạn chế; một số thiếu bản lĩnh trước yêu cầu đổi mới giáo dục"* có 93% ý kiến đánh giá có khó khăn, xếp thứ 1/8. Đây là vấn đề đặt ra cho các cấp quản lý trong công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ, nghiệp vụ cán bộ quản lý.

Đánh giá về *"Chế độ chính sách của Nhà nước và của Tỉnh…"* có 92,2% ý kiến đánh giá khó khăn ảnh hưởng đến công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT, xếp thứ 2/8. Kết quả khảo sát cho thấy, cơ chế chính sách chưa thoả đáng sẽ không tạo ra được động lực cho sự phát triển của đội ngũ cán bộ quản lý.

Kết quả khảo sát về: *"Sự nhạy bén, chất lượng, hiệu quả công tác của đội ngũ CBQL lâu năm ở vùng cao, vùng khó khăn"*có 91,8% ý kiến đánh giá là khó khăn cho công tác quản lý, xếp thứ 3/8. Đây là yếu tố có quan hệ chặt chẽ với đội ngũ cán bộ quản lý còn trẻ, thiếu kinh nghiệm, trình độ, năng lực còn hạn chế.

Khảo sát về "*Điều kiện phương tiện làm việc cho cán bộ quản lý vùng cao, vùng khó khăn"* có 89,4% ý kiến đánh giá có khó khăn, xếp thứ 8. Điều này khẳng định điều kiện làm việc chưa đáp ứng được yêu cầu nhưng cũng không ảnh hưởng lớn đến công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý của các trường.

Đánh giá về sự ảnh hưởng của *"Hệ thống văn bản pháp quy về giáo dục còn thiếu đồng bộ…"* có 91,8% ý kiến cho là khó khăn, xếp thứ 4/8. Đây là yếu tố có ảnh hưởng lớn đến công tác quản lý, bởi nó là cơ sở pháp lý để yêu cầu các địa phương thực hiện.

Yếu tố *"Trình độ dân trí, giao thông đi lại và thông tin ở địa phương vùng cao, vùng khó khăn"* có 89,5% ý kiến đánh giá ảnh hưởng ít hơn các yếu tố khác, xếp hạng 7/8. Điều này chứng tỏ những điều kiện khó khăn về kinh tế, xã hội, dân trí, giao thông, thông tin liên lạc không phải là lực cản lớn đối với công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.

***Nguyên nhân của khó khăn:***

Từ kết quả khảo sát, kết hợp hồi cứu tài liệu của cơ quan quản lý, trao đổi phỏng vấn, cho thấy có những nguyên nhân chính sau đây dẫn đến khó khăn trong công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc:

- Nguồn lực đầu tư cho giáo dục của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển của sự nghiệp giáo dục, công tác XHH chưa hiệu quả do điều kiện kinh tế của các địa phương còn gặp khó khăn, thu nhập của dân thấp. Các chương trình dự án đều tập trung vào nhà lớp học và nhà ở cho học sinh, chưa quan tâm đến điều kiện và phương tiện làm việc cho giáo viên.

- Chế độ chính sách đối với nhà giáo và cán bộ quản lý chậm sửa đổi, lương và các khoản phụ cấp còn thấp, các khoản hỗ trợ, thu nhập thêm chưa trở thành động lực thúc đẩy cán bộ quản lý, giáo viên yên tâm công tác, gắn bó với vùng cao. Chế độ chính sách của các tỉnh chưa thúc đẩy được cán bộ, giáo viên đi học nâng cao trình độ.

- Hệ thống văn bản quy định về giáo dục còn bất cập: chưa đồng bộ, hay thay đổi, mâu thuẫn hoặc chồng chéo với các văn bản pháp lý khác, không cụ thể, thiếu tường minh dẫn đến cách hiểu khác nhau. Những hạn chế về văn bản cùng với xử lý không nghiêm của các cấp quản lý dẫn đến các địa phương phân cấp quản lý cán bộ không triệt để, điều này ảnh hưởng lớn đến công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT ở các tỉnh miền núi phía Bắc.

- Đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT ở vùng cao hầu hết trẻ tuổi, sự trải nghiệm trong môi trường giáo dục và các lĩnh vực của đời sống xã hội còn hạn chế, cùng với chưa sâu về nghiệp vụ quản lý nên một số cán bộ thiếu bản lĩnh khi đối mặt

với sự cố xẩy ra trong nhà trường. Ở vùng cao điều kiện trang thiết bị thiếu, môi trường học tập hạn chế nên hầu hết cán bộ quản lý còn yếu về tin học ngoại ngữ.

- Cơ chế quản lý chưa tạo được sự thông thoáng do phân cấp không triệt để, chưa quy định rõ ràng trách nhiệm của các cơ quan quản lý nhà nước, cơ quan chủ quản trường THPT, nên chưa phát huy tối đa trách nhiệm của Sở Giáo dục và Đào tạo trong quản lý đội ngũ cán bộ quản lý các trường THPT; chưa có cơ chế tạo điều kiện cho cán bộ quản lý các trường THPT tự chủ toàn diện trong thực hiện công việc.

**2.7. Kinh nghiệm quốc tế về quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT**

Ở các nước có nền giáo dục phát triển, quản lý giáo dục được coi là một nghề, cán bộ quản lý trường học được đào tạo, bồi dưỡng theo một chương trình nhất định và được cấp chứng chỉ hành nghề. Việc dự tuyển vào các vị trí lãnh đạo quản lý được thực hiện theo một quy trình chặt chẽ.

***2.7.1. Kinh nghiệm của Hoa Kỳ***

Ở Hoa Kỳ, người lãnh đạo giáo dục phải đạt được các tiêu chuẩn và phải có chứng chỉ hành nghề. Hiệp hội cấp chứng chỉ hành nghề lãnh đạo giáo dục Liên bang đã xây dựng chuẩn nghề nghiệp lãnh đạo giáo dục gồm có 6 tiêu chuẩn. Dựa vào chuẩn này, các Bang có thể cụ thể hóa thành chuẩn của địa phương mình, xây dựng các chương trình đào tạo, tổ chức đào tạo, đánh giá theo chuẩn và tổ chức các kỳ thi lấy chứng chỉ hành nghề lãnh đạo giáo dục. Công việc quản lý ở Mỹ từ những năm 1970 đã có hàng loạt nghiên cứu, Giáo sư Henry Mintzberg nghiên cứu về thực tiễn hoạt động quản lý, ông đã viết cuốn "Nghề quản lý" [67]. Ngày nay ở một số nước giáo dục phát triển, quản lý được coi là nghề, vậy thì đào tạo ở đâu và theo chương trình nào?

Vấn đề này, ở Mỹ đã được giải quyết, dựa vào Chuẩn các trường Đại học và trường đào tạo cán bộ quản lý đã xây dựng chương trình phù hợp với đối tượng người học, tổ chức đào tạo theo quy trình chặt chẽ, tiêu chí và nội dung của chuẩn được các giảng viên cụ thể hóa vào trong bài giảng. Chuẩn nghề nghiệp lãnh đạo giáo dục của Mỹ là các yêu cầu về phẩm chất và năng lực mà "Một nhà lãnh đạo, quản lý giáo dục Mỹ" phải đạt được, những yêu cầu đó đều hướng tới học sinh. Cụ thể như sau:

*Tiêu chuẩn 1:* Là người thúc đẩy sự thành công của học sinh thông qua việc hỗ trợ sự phát triển, kết nối, thực hiện, phục vụ việc thực hiện viễn cảnh của nhà trường đối với việc học tập của học sinh và chia sẻ của cộng đồng.

*Tiêu chuẩn 2:* Là người thúc đẩy sự thành công của học sinh thông qua sự ủng hộ, nuôi dưỡng và duy trì văn hóa nhà trường, tập trung vào chương trình dạy cho học sinh học tập và việc nâng cao tay nghề cho đội ngũ giáo viên.

*Tiêu chuẩn 3:* Là người thúc đẩy sự thành công của HS thông qua quản lý, điều hành nhà trường và phân phối nguồn lực để tạo môi trường học tập an toàn, hiệu quả.

*Tiêu chuẩn 4:* Là người thúc đẩy sự thành công của học sinh thông qua sự kết hợp chặt chẽ với gia đình, với cộng đồng và huy động nguồn lực của cộng đồng.

*Tiêu chuẩn 5:* Là người thúc đẩy sự thành công của học sinh thông qua các hành vi đạo đức mang tính trung thực, công bằng.

*Tiêu chuẩn 6:* Là người thúc đẩy sự thành công của học sinh thông qua việc hiểu biết, đáp ứng và ảnh hưởng lên các vấn đề chính trị, kinh tế - xã hội và pháp luật.

Để được cấp chứng chỉ hành nghề người học phải trải qua các trình độ đào tạo dựa trên chuẩn mực quy định cho lãnh đạo giáo dục do Hiệp hội cấp chứng chỉ hành nghề Liên bang đề xướng. Việc học các chương trình đào tạo và việc thi lấy chứng chỉ là hai khâu độc lập nhau, "Học" là điều kiện cần nhưng chưa đủ. Muốn có chứng chỉ hành nghề thực hiện theo các bước sau: 1. Người học tham gia các khóa đào tạo; 2. Người học làm đơn xin cấp chứng chỉ hành nghề; 3. Bộ Giáo dục Bang cho phép tham gia kỳ thi lấy chứng chỉ hành nghề theo yêu cầu của Hiệp hội cấp chứng chỉ hành nghề giáo dục liên Bang; 4. Người học đỗ kỳ thi sẽ được cấp chứng chỉ hành nghề theo đơn đăng ký; 5. Người có chứng chỉ hành nghề hết hạn, tiếp tục làm việc lãnh đạo và quản lý giáo dục phải thi lấy chứng chỉ mới. Thời hạn đối với chứng chỉ là 5 năm.

Đánh giá cấp chứng chỉ hành "Nghề quản lý" là việc đo lường học viên hoặc nhà lãnh đạo giáo dục ở các cấp độ khác nhau, khẳng định có đủ kiến thức, kỹ năng cần thiết hay chưa theo yêu cầu của chuẩn nghề nghiệp để có thể thực hiện nhiệm vụ. Quy trình đánh giá cấp chứng chỉ chặt chẽ, nhấn vào trọng tâm sau:

- *Đánh giá hoạt động I (1 giờ):* Mười minh họa về tình huống mà người hiệu trưởng phải chạm trán. Học viên phải trả lời các câu hỏi đặt ra, phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến việc đưa ra các quyết định và các hậu quả có thể xẩy ra sau hành động.

- *Đánh giá hoạt động II (1 giờ):* Sáu mô tả tình huống dài hơn. Mỗi tình huống thể hiện một vấn đề gay cấn dựa trên các vấn đề của một trường học cụ thể. Học viên phải phân tích tình huống, trả lời câu hỏi, đưa ra các giải pháp giải quyết vấn đề hay kết nối các vấn đề liên quan với nhau.

*Tổng hợp thông tin giải quyết vấn đề II (2 giờ):* Hai nghiên cứu về trường hợp dạy và học. Trong mỗi vấn đề thí sinh đưa ra một loạt các hành động nhằm giải quyết vấn đề liên quan đến một loạt các tư liệu hay các mô tả về trường học và cộng đồng.

*Phân tích thông tin, đưa ra các quyết định (2 giờ):* Đưa ra 7 tư liệu liên quan đến các ván đề dạy học. Học viên trả lời câu hỏi cho mỗi ván đề.

Ngoài các yêu cầu được nêu trong chuẩn và quy trình đào tạo, tổ chức thi cấp chứng chỉ như phân tích ở trên. Các bang ở Mỹ có thể đưa ra các quy định bổ sung để phát triển đội ngũ hiệu trưởng và trợ lý (phó hiệu trưởng). Luật giáo dục bang Texas, yêu cầu hiệu trưởng xây dựng kế hoạch thực hiện nhiệm vụ dựa trên các đo lường và đánh giá cá nhân về kiến thức và kỹ năng cần thiết của một hiệu trưởng. Để tạo sự đồng thuận trong ê kíp làm việc, hiệu trưởng và trợ lý phải xây dựng kế hoạch phát

triển chuyên môn trong 5 năm. Mỗi năm hiệu trưởng và trợ lý phải bố trí thời gian để hoàn thành 50 giờ học tập nâng cao trình độ quản lý nhằm đảm bảo tiêu chuẩn để tiếp tục thi cấp mới chứng chỉ hành nghề. Hiệu trưởng phải tự đánh giá quá trình học tập nâng cao trình độ chuyên môn phục vụ cho việc thi và cấp mới chứng chỉ hành nghề.

***2.7.2. Kinh nghiệm của Canada***

Hiệp hội giáo viên Alberta – Alberta Teachers' Association (ATA) Canada đánh giá chất lượng của hiệu trưởng thông qua thực hành "Lãnh đạo thành công ở tỉnh Alberta Canada" đã khẳng định: hiệu trưởng lãnh đạo thành công trước hết là một giáo viên hoàn hảo, đồng thời thể hiện sự lãnh đạo hiệu quả thông qua việc cung cấp chương trình học tập tối ưu và cơ hội cho sự phát triển của học sinh trong nhà trường. Theo Hiệp hội giáo viên (ATA) thì chuẩn hiệu trưởng được xác định như sau:

*Tiêu chuẩn 1. Hỗ trợ cho các mối quan hệ hiệu quả,* hiệu trưởng xây dựng được lòng tin và các mối quan hệ hỗ trợ trong nhà trường và trong hệ thống giáo dục trên cơ sở nền tảng trung tâm và đạo đức nghề nghiệp.

*Tiêu chuẩn 2. Nhà lãnh đạo có tầm,* hiệu trưởng hợp tác với giáo viên, nhân viên, hội đồng nhà trường, học sinh, phụ huynh, người giám hộ, các thành viên khác trong nhà trường để tạo ra và duy trì sứ mạng, tầm nhìn, giá trị và mục tiêu chung.

*Tiêu chuẩn 3. Đứng đầu một môi trường học tập,* hiệu trưởng nuôi dưỡng, duy trì một nền văn hóa giá trị và hỗ trợ cho việc học tập.

*Tiêu chuẩn 4. Nhà lãnh đạo giáo dục,* hiệu trưởng đảm bảo rằng, tất cả học sinh được tiếp cận với giảng dạy có chất lượng và cơ hội để đáp ứng các mục tiêu giáo dục.

*Tiêu chuẩn 5. Phát triển và đào tạo lãnh đạo cho những người khác,* hiệu trưởng thúc đẩy sự phát triển năng lực lãnh đạo thông qua sự tham gia tích cực của giáo viên, các nhân viên khác, sinh viên và cha mẹ/người giám hộ trong một loạt các vai trò lãnh đạo vì lợi ích chung của cộng đồng nhà trường và hệ thống giáo dục.

*Tiêu chuẩn 6. Quản lý hiệu quả,* hiệu trưởng quản lý hoạt động của trường và môi trường hiệu quả.

*Tiêu chuẩn 7. Hiểu biết và đối phó với bối cảnh xã hội rộng lớn hơn,* hiệu trưởng hiểu được bối cảnh chính trị, kinh tế - xã hội, pháp luật tác động đến nhà trường và phản ứng một cách thích hợp bằng cách xem xét các đặc tính và nhu cầu độc đáo và đa dạng của cộng đồng.

***2.7.3. Kinh nghiệm của New Zealand***

Tại New Zealand Chuẩn được xây dựng trên cơ sở rút ra từ tài liệu và vai trò lãnh đạo của hiệu trưởng có tên là Kiwi. Các tiêu chuẩn nghề nghiệp của hiệu trưởng trường THPT là một phần trong sự thỏa thuận của hiệu trưởng cùng các yếu tố: chiến lược, kế hoạch hàng năm, bản mô tả công việc của hiệu trưởng và những tiêu chí Hội đồng nhà giáo New Zealand đặt ra đối với giáo viên.

Những tiêu chuẩn của chuẩn tạo nên khuân khổ hỗ trợ cho việc đánh giá và xem

xét thực trạng sự phát triển nghề nghiệp của hiệu trưởng trường THPT trong tương lai. Chuẩn hiệu trưởng trường THPT của New Zealand gồm các tiêu chuẩn sau:

*Tiêu chuẩn 1. Văn hóa - Giúp cho các nhà lãnh đạo chuyên nghiệp tập trung vào việc tăng cường học tập và giảng dạy.* Trọng tâm của tiêu chuẩn này là tạo ra môi trường học tập an toàn; thúc đẩy mạnh vai trò của nền văn hóa trong nhà trường để cải thiện môi trường dạy và học; tôn trọng sự khác biệt của môi trường đa văn hóa và các nền văn hóa lớn được thể hiện trong văn hóa trường học.

*Tiêu chuẩn 2. Sư phạm – Hy vọng về một môi trường học tập và tất cả các sinh viên sẽ thành công trong học tập.* Tiêu chuẩn này, nhấn mạnh vai trò trung tâm của người học. Hiệu trưởng tìm mọi giải pháp huy động tất cả cán bộ, giáo viên, nhân viên trong nhà trường theo nhiệm vụ của mình để hỗ trợ, giúp đỡ học sinh, tạo mọi điều kiện tốt nhất để học sinh thành công; đồng thời phân tích đánh giá tìm ra nguyên nhân tác động đến quá trình học tập để thúc đẩy tối đa nhiệm vụ học tập của học sinh.

*Tiêu chuẩn 3. Hệ thống – Phát triển và sử dụng hệ thống quản lý hỗ trợ thúc đẩy học sinh học tập.* Tiêu chuẩn này cho thấy, các cơ trong hệ thống, đặc biệt là các cơ quan liên quan đến nhân lực, tài lực, vật lực đều phải nỗ lực, hoạt động hiệu quả để phát huy tối đa năng lực của nhà trường, hỗ trợ và thúc đẩy học sinh học tập.

*Tiêu chuẩn 4. Quan hệ đối tác và mạng lưới – Tăng cường giao tiếp và mở rộng các mối quan hệ để thúc đẩy học sinh học tập.* Tiêu chuẩn này nhấn mạnh các nhà quản lý phải tăng cường báo cáo cấp trên, thông báo kết quả của nhà trường với phụ huynh học sinh và các tổ chức xã hội, mở rộng các mối quan hệ giữa nhà trường với các trường khác trong và ngoài nước, duy trì tốt mối quan hệ chuyên môn với các đồng nghiệp và giữa các giáo viên trong trường với nhau để hỗ trợ và thúc đẩy HS học tập.

### *2.7.4. Kinh nghiệm của một số nước Châu á*

Sau khi phân tích kinh nghiệm của một số nước châu á về xây dựng và phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT, các tác giả Maheswari Kandasany và Lia Blaton đã chỉ ra chuẩn tối thiểu cần có của hiệu trưởng các nước:

**Bảng 2.25: Tiêu chuẩn của hiệu trưởng trường học của các nước Châu á**

| *Quốc gia* | *Vị trí* | *Trình độ giáo dục* | *Kinh nghiệm* |
|---|---|---|---|
| Hàn Quốc | Hiệu trưởng | Giấy chứng nhận quản lý của PHT | 3 năm |
| Malayxia | Hiệu trưởng | - Tối thiểu có một bằng đại học.<br>- Chứng chỉ sư phạm. | Giáo viên lâu năm |
| Philippine | Hiệu trưởng | Bằng thạc sĩ SP hoặc tương đương | |
| Bangdadesh | Hiệu trưởng | - Tối thiểu có bằng đại học.<br>- Bằng cử nhân SP là điều kiện tiên quyết cho việc bổ nhiệm HT. | Không rõ số năm giảng dạy hoặc quản lý giáo dục |
| Nepal | Hiệu trưởng | Cấp THCS: Tối thiểu có một bằng cử nhân/thạc sỹ | Không rõ số năm giảng dạy |
| Pakistan | Hiệu trưởng | | Giáo viên lâu năm |

Ở các nước trên, hiệu trưởng tối thiểu phải có bằng cử nhân và bằng hoặc chứng chỉ sư phạm, đồng thời kinh nghiệm giảng dạy là tiêu chí quan trọng để bổ nhiệm. Tiếp cận các quốc gia có nền giáo dục phát triển, Hàn Quốc đã xây dựng chương trình đào tạo và cấp giấy chứng nhận quản lý giáo dục, để được bổ nhiệm hiệu trưởng phải có chứng nhận phó hiệu trưởng và có ít nhất 3 kinh nghiệm. Philippin và Malayxia đã đưa ra chương trình đào tạo cụ thể cho hiệu trưởng, tuy nhiên Malayxia việc tham gia chương trình đào tạo đó chưa phải là điều kiện tiên quyết.

Đánh giá cán bộ lãnh đạo quản lý trường học ngoài việc dựa vào chuẩn, còn dựa vào kết quả bản thân trả lời các câu hỏi và kết quả đánh giá trường học. Tại Malayxia đánh giá theo chuẩn được sử dụng cho tất cả các viên chức chính phủ, trong quy trình có sự tham gia của các chuyên gia đánh giá, giúp cho đánh giá khách quan hơn. Việc đánh giá theo cơ chế này ảnh hưởng rất ít đến sự thăng tiến của hiệu trưởng. Kết quả đánh giá có thể được khảo sát lại.

### *2.7.5. Bài học kinh nghiệm*

Các nước phát triển đều có chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông theo cấp học. Chuẩn được xây dựng trên nền tảng chuẩn cán bộ lãnh đạo, quản lý giáo dục nói chung và có sự kết hợp các yêu tố đặc thù của cấp học và các yếu tố đặc thù của địa phương.

Chuẩn được sử dụng như công cụ quan trọng nhất để quản lý, phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo chuẩn, như: đào tạo, bồi dưỡng theo chuẩn; căn cứ vào chuẩn để đề bạt, bổ nhiệm cán bộ; kiểm tra đánh giá theo yêu cầu của chuẩn; thực hiện chế độ chính sách cán bộ. Chuẩn là căn cứ để các cơ sở đào tạo, các cấp quản lý xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng; xây dựng tài liệu giảng dạy nhằm bổ sung kiến thức, kỹ năng cần thiết cho đội ngũ cán bộ quản lý. Việc đào tạo, thi, cấp chứng chỉ hành nghề được quy định trong chuẩn, nội dung thi bám sát chương trình học, các tình huống và vấn đề nảy sinh trong thực tiễn quản lý.

Vận dụng kinh nhiệm của các nước, chúng ta có thể kết nối chuẩn hiệu trưởng trường trung học phổ thông với các chương trình đào tạo, bồi dưỡng; hình thức kiểm tra đánh giá để cán bộ quản lý đạt chuẩn kiến thức và kỹ năng [109], cụ thể như sau:

**Bảng 2.26: Mối quan hệ giữa chuẩn với chương trình đào tạo, bồi dưỡng và kiểm tra đánh giá**

| *Chuẩn* | *Chương trình* | *Hình thức đánh giá* |
|---|---|---|
| **Kiến thức:**<br>1. Lý thuyết quản lý và lãnh đạo giáo dục.<br>2. Các học thuyết giáo dục.<br>3. Pháp luật.<br>4. Đảm bảo chất lượng giáo dục.<br>5. Kinh tế giáo dục.<br>6. Kinh tế thị trường và kinh tế tri thức. | **Modul:**<br>1. Lý thuyết quản lý và lãnh đạo giáo dục.<br>2. Các học thuyết giáo dục.<br>3. Pháp luật.<br>4. Đảm bảo chất lượng giáo dục.<br>5. Kinh tế giáo dục.<br>6. Kinh tế thị trường và kinh tế tri thức. | 1. Trắc nghiệm trong quá trình học và sau môn học.<br>2. Trắc nghiệm tổng thể khách quan và tự luận. |

| | | |
|---|---|---|
| 7. Toàn cầu hóa và quốc tế hóa trong giáo dục. | 7. Toàn cầu hóa và quốc tế hóa trong giáo dục. | |
| **Kỹ năng:**<br>1. Xây dựng viễn cảnh và lập kế hoạch.<br>2. Lãnh đạo dạy học.<br>3. Quản lý và lãnh đạo nguồn lực.<br>4. Giao tiếp và thông tin.<br>5. Đánh giá (kết quả học tập của người học, giáo viên, đánh giá nhà trường).<br>6. Các lĩnh vực khác. | Cung cấp cho người học kiến thức liên quan đến các kỹ năng cần hình thành, xác định các thao tác kỹ năng cần có để hình thành các kỹ năng này và các bài luyện tập để hình thành kỹ năng. | 1. Trắc nghiệm kiến thức liên quan đến sự hình thành kỹ năng (trong quá trình học).<br>2. Các bài tập hình thành kỹ năng và đo kỹ năng thực hành của người học.<br>3. Đánh giá tổng thể bằng bảng hỏi hoặc chechs list. |
| **Các chuẩn mực đạo đức:**<br>Trung thực, công bằng, tuân thủ pháp luật... | Đạo đức của người lãnh đạo. | Trắc nghiệp, phỏng vấn, khảo sát, quan sát. |

Trong quá trình đào tạo, bồi dưỡng việc đánh giá kết quả để khẳng định người học đạt hay không đạt yêu cầu là cần thiết. Kinh nghiệm cho thấy, việc đánh giá phải chính xác, khách quan, phân loại được năng lực của người học. Khi thiết kế chương trình đào tạo, công tác kiểm tra đánh giá được thiết kế là một nội dung trong chương trình, tổ chức xây dựng ngân hàng đề thi với các bộ công cụ đánh giá đo được mức độ đạt được trong yêu cầu của Chuẩn. Việc tổ chức kiểm tra, thi cấp chứng chỉ kết thúc khóa học thực hiện nghiêm túc.

## Kết luận chương 2

Từ kết quả nghiên cứu đánh giá thực trạng quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh miền núi phía Bắc, bước đầu có thể kết luận:

1. Đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh miền núi phía Bắc hiện chưa đủ về số lượng; cơ cấu chưa hợp lý; tin học và ngoại ngữ còn hạn chế; còn nhiều cán bộ quản lý chưa được đào tạo về lý luận chính trị và quản lý giáo dục; so với yêu cầu của Chuẩn và đòi hỏi của thực tiễn đổi mới giáo dục thì còn bất cập.

Đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT cơ bản được đào tạo chuẩn trình độ đại học trở lên; phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp tốt, lối sống phù hợp; hiểu biết về chương trình giáo dục, nắm được mục tiêu đổi mới; am hiểu tiễn giáo dục, nhất là giáo dục vùng cao. Tuy nhiên, năng lực quản trị nhà trường, khả năng phân tích, dự báo, xây dựng kế hoạch, chỉ đạo, điều hành, tổ chức triển khai còn bộc lộ nhiều hạn chế bất cập.

2. Công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh miền núi phía Bắc đã được quan tâm và đạt được một số kết quả, song vẫn còn nhiều tồn tại:

- Phân cấp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông của các địa phương trong khu vực rất khác nhau và chưa triệt để theo quy định.

- Dự báo phát triển quy mô trường, lớp chưa tốt dẫn đến quy hoạch cán bộ quản lý chưa sát, còn tình trạng thiếu hụt nhân sự khi nhà trường có biến động. Công tác phê duyệt quy hoạch vẫn chưa kịp thời, dẫn đến thiếu chủ động trong triển khai quy hoạch.

- Công tác đào tạo, bồi dưỡng về LLCT, về quản lý, các trương trình cập nhật kiến thức, kỹ năng ít được quan tâm. Nội dung đào tạo, bồi dưỡng không sát với thực tiễn vùng cao. Chương trình đào tạo tin học, ngoại ngữ chưa đổi mới, đồng thời chưa được chú trọng nên hầu hết cán bộ quản lý trường trung học phổ thông khu vực miền núi phía Bắc không thể sử dụng được ngoại ngữ trong làm việc.

- Việc bổ nhiệm cán bộ chưa đổi mới, chủ yếu theo phương thức đánh giá và tín nhiệm. Nhiều CBQL được bổ nhiệm còn thiếu điều kiện. Công tác điều động, luân chuyển cán bộ chủ yếu dựa vào đánh giá nhận xét cán bộ và tâm tư nguyện vọng của cán bộ, chưa có kế hoạch chiến lược cho việc này.

- Chưa xây dựng được chế độ chính sách riêng để khích lệ, động viên CBQL trường THPT công tác lâu dài hoặc luân chuyển đến vùng cao, vùng khó khăn.

- Đánh giá cán bộ quản lý theo Chuẩn HT chưa chỉ rõ được những tồn tại hạn chế trong công tác lãnh đạo, quản lý. Điểm yếu nhất của công tác này là: Chưa cụ thể hoá được các tiêu chí của Chuẩn gắn vào công tác quản lý tại nhà trường, chưa bổ sung được những việc phải làm nhưng không có trong Chuẩn, chưa khắc phục được sự nể nang trong đánh giá, dẫn đến đánh giá không đúng thực chất.

3. Các khó khăn của công tác quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc:

- Hệ thống văn bản quản lý chưa đồng bộ, chưa thay đổi kịp với thực tế, vận dụng của các địa phương chưa triệt để dẫn đến chờ đợi của các cơ quan quản lý trong giải quyết, hiệu quả và hiệu lực quản lý không cao.

- Chính sách của Nhà nước và của địa phương chưa thoả đáng, không động viên được cán bộ quản lý trường trung học phổ thông gắn bó công tác lâu dài ở vùng cao.

Thực trạng nêu trên là cơ sở để đề xuất, hoàn thiện các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc hợp lý, khả thi hơn.

*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 các năm tiếp theo*

Dự báo số lượng học sinh có vai trò quan trọng đối với quy hoạch phát triển giáo dục. Từ số lượng mới có kế hoạch xây dựng trường, lớp, đội ngũ giáo viên và các nhu cầu vật chất khác liên quan đến giáo dục.

Có nhiều phương pháp dự báo khác nhau nhưng trong điều kiện thực tế của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc, chúng tôi tiến hành dự báo theo 2 phương án sau:

**Phương án 1:** Dự báo số lượng học sinh bằng phương pháp ngoại suy và hàm xu thế. Dựa trên cơ sở số học sinh của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc trong các năm học (2011-2012 đến 2020-2021) được phát triển liên tục về số lượng. Để dự báo được số lượng học sinh THPT đến năm 2020 và các năm tiếp theo.

***Bước 1:*** Thống kê số lượng học sinh trung học phổ thông của 6 tỉnh khu vực miền núi phía Bắc trong các năm học trên và tính tỷ lệ học sinh đi học trên dân số độ tuổi 15 – 17 (độ tuổi học sinh học THPT).

***Bước 2:*** Căn cứ số lượng học sinh của 6 tỉnh khu vực miền núi phía Bắc trong những năm qua, xác định xu thế phát triển tỷ lệ học sinh đi học với thời gian và dùng phương pháp ngoại suy theo hàm xu thế để tính tỷ lệ HS đi học cho những năm dự báo.

***Bước 3:*** Tính toán tỷ lệ học sinh khu vực miền núi phía Bắc trong tương lai dựa vào hàm xu thế và dự báo DSĐT để suy ra số HS đến trường trong tương lai.

Để có căn cứ xác định hàm xu thế, chúng tôi xét bảng thống kê số học sinh THPT theo độ tuổi trong các năm học 2015-2016 đến 2020-2021, cụ thể như sau:

**Bảng 3.1: Dự báo số lượng học sinh trung học phổ thông 6 tỉnh khu vực miền núi phía Bắc giai đoạn 2016 – 2020**

| *TT* | *Năm học* | *Dân số trong độ tuổi 15-17* | *Số học sinh THPT* | *Tỷ lệ HS/DSĐT (tỷ lệ %)* |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2011 – 2012 | 330661 | 147328 | 44,5% |
| 2 | 2012 – 2013 | 311234 | 144075 | 46,3% |
| 3 | 2013 – 2014 | 288425 | 140860 | 48,8% |
| 4 | 2014 – 2015 | 270934 | 149489 | 55,2% |
| 5 | 2015 – 2016 | 263682 | 146139 | 55,4% |
| 6 | 2016 – 2017 | 266214 | 170025 | 63,8% |
| 7 | 2017 – 2018 | 266916 | 179187 | 67,1% |
| 8 | 2018 – 2019 | 266649 | 188504 | 70,7% |
| 9 | 2019 – 2020 | 270978 | 197970 | 73,1% |
| 10 | 2020 - 2021 | 278645 | 207575 | 74,5% |

*(Theo số liệu ước tính của Cục thống kê các tỉnh và số liệu của Sở Giáo dục và Đào tạo, Bộ Giáo dục và Đào tạo)*

Tính số học sinh đi học THPT chúng tôi dùng hàm xu thế: yc = ax + b

y – là dân số trong độ tuổi

x – là tỷ lệ %

xy là số học sinh THPT

a, b – là hằng số

c là năm học

$$a = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{n\sum x^2 - (\sum X)^2} \qquad b = \frac{\sum X^2 \sum Y - \sum x \sum xy}{n\sum x^2 - (\sum X)^2}$$

Thay số vào công thức chúng ta tính a, b.

Tính xy (số học sinh đi học THPT của các năm tiếp theo) trong bảng trên.

**Phương án 2:** Dự báo theo định hướng phát triển giáo dục của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.

- Các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc xây dựng kế hoạch phát triển giáo dục giai đoạn 2016 - 2020 trên cơ sở chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh và của vùng. Trong đó đến năm 2020 mục tiêu hoàn thành xây dựng nông thôn mới, theo đó có ít nhất 70% học sinh tốt nghiệp THCS đi học THPT và tương đương (toàn quốc là 85%). Chiến lược phát triển thanh niên chỉ rõ đến 2020 các tỉnh có ít nhất 80% thanh niên trong độ tuổi 15-18 đạt trình độ học vấn THPT và tương đương. Để đạt được mục tiêu này, tỷ lệ học sinh tốt nghiệp THCS đi học THPT và tương đương phải lớn hơn 80%.

- Từ nay đến 2020, mục tiêu có ít nhất có 80% học sinh tốt nghiệp THCS vào học THPT, chúng tôi tổng hợp kế hoạch của 6 tỉnh đưa ra tỷ lệ tuyển học sinh vào học trung học phổ thông cho giai đoạn như sau:

+ *Giai đoạn 2010-2015:* Tuyển 70% học sinh tốt nghiệp THCS vào THPT

+ *Giai đoạn 2016-2020:* Tuyển 80% học sinh tốt nghiệp THCS vào THPT

Số học sinh trong bảng thống kê gồm có 4 độ tuổi, kết thúc học ở THCS số học sinh này chuyển vào học THPT, như vậy sẽ có 3 độ tuổi liên tiếp học hết THCS chuyển tiếp lên học THPT. Giả sử các độ tuổi này có số lượng như nhau và không tính tỷ lệ bỏ học và chuyển lớp 100%, thì tính được số học sinh THPT theo công thức: Học sinh THPT = Học sinh THCS*3/4*tỷ lệ%. Cụ thể số liệu sau:

**Bảng 3.2: Dự báo số lượng học sinh trung học phổ thông giai đoạn 2016 - 2020 theo định hướng phát triển giáo dục của 6 tỉnh khu vực miền núi phía Bắc**

| *TT* | *Năm học* | *Tổng số HS THCS* | *Tỷ lệ HS THCS tuyển vào THPT* | *Số HS THPT* |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2011 – 2012 | 291897 | 60% | 131354 |
| 2 | 2012 – 2013 | 290559 | 62% | 135110 |
| 3 | 2013 – 2014 | 290554 | 65% | 141645 |
| 4 | 2014 – 2015 | 296035 | 68% | 150978 |
| 5 | 2015 – 2016 | 306896 | 70% | 161120 |
| 6 | 2016 – 2017 | 314862 | 72% | 170025 |
| 7 | 2017 – 2018 | 322859 | 74% | 179187 |
| 8 | 2018 – 2019 | 330708 | 76% | 188504 |
| 9 | 2019 – 2020 | 338410 | 78% | 197970 |
| 10 | 2020 – 2021 | 345959 | 80% | 207575 |

*(Theo số liệu ước tính của Cục thống kê các tỉnh và số liệu của Sở Giáo dục và Đào tạo, Bộ Giáo dục và Đào tạo)*

Để so sánh và lựa chọn phương án dự báo tối ưu, chúng tôi tổng hợp kết quả của 2 phương án dự báo theo bảng dưới đây:

**Bảng 3.3: Tổng hợp kết quả của 2 phương án dự báo số lượng học sinh trung học phổ thông của 6 tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đến năm 2020**

| *TT* | *Năm học* | *Dân số trong độ tuổi* | *Phương án 1* | | *Phương án 2* | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | *Số HS THPT* | *Tỷ lệ HS/DSĐT* | *Số HS THPT* | *Tỷ lệ HS THCS vào THPT* |
| 1 | 2011 – 2012 | 330661 | 147328 | 44,5% | 131354 | 60% |
| 2 | 2012 – 2013 | 311234 | 144075 | 46,3% | 135110 | 62% |
| 3 | 2013 – 2014 | 288425 | 140860 | 48,8% | 141645 | 65% |
| 4 | 2014 – 2015 | 270934 | 149489 | 55,2% | 150978 | 68% |
| 5 | 2015 – 2016 | 263682 | 146139 | 55,2% | 161120 | 70% |
| 6 | 2016 – 2017 | 266214 | 170025 | 63,8% | 170025 | 72% |
| 7 | 2017 – 2018 | 266916 | 179187 | 67,1% | 179187 | 74% |
| 8 | 2018 – 2019 | 266649 | 188504 | 70,7% | 188504 | 76% |
| 9 | 2019 – 2020 | 270978 | 197970 | 73,1% | 197970 | 78% |
| 10 | 2020 – 2021 | 278645 | 207575 | 74,5% | 207575 | 80% |

Xem xét 2 phương án, chúng tôi nhận thấy các phương án dự báo đều dựa trên cơ sở khoa học để xác định xu thế phát triển số lượng học sinh trung học phổ thông của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đến năm 2020. Mỗi phương án đều có những ưu điểm và tồn tại, nên cần phải xem xét và lựa chọn được phương án tối ưu.

***Phương án 1:*** Kết quả thống kê số liệu chúng ta thấy, trong 10 năm liên tục có 2 năm số HS giảm (2012-2013, 2013-2014), sau đó số HS tiếp tục tăng. Dân số độ tuổi

15–17 có xu hướng giảm, nhưng tỷ lệ HS/DSĐT tăng, do đó số HS đi học THPT tăng. Kết quả tính toán theo phương án này không căn cứ vào yếu tố lên lớp, lưu ban, bỏ học. Vì vậy phương án có nhược điểm dự báo số học sinh chưa sát với thực tế.

***Phương án 2:*** Đây là phương án xây dựng trên cơ sở định hướng phát triển giáo dục của các tỉnh, phù hợp với phát triển kinh tế - xã hội của khu vực miền núi phía Bắc giai đoạn 2015 – 2020 và chiến lược phát triển giáo dục giai đoạn từ nay đến 2020. Kết quả dự báo của phương án này căn cứ vào số lượng học sinh THCS và tỷ lệ học sinh tốt nghiệp THCS được tuyển vào THPT. Với mục tiêu định hướng tuyển 80% học sinh tốt nghiệp THCS thì số lượng học sinh THPT tăng so với phương án 1 khá nhiều, vì tỷ lệ tuyển sinh vào lớp 10 hiện nay mới đạt 70%.

Trên cơ sở phân tích 2 phương án, *chúng tôi lựa chọn phương án dự báo số lượng học sinh THPT đến năm 2020 theo định hướng phát triển KT-XH của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc để làm cơ sở phát triển các trường THPT trong tương lai.*

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

Dân số trong độ tuổi 15 – 17 giai đoạn 2015-2020 có xu hướng ổn định và giảm, ở cuối giai đoạn dân số trong độ tuổi có xu hướng tăng trở lại. Song với định hướng mục tiêu tuyển học sinh THCS vào THPT tăng từ 70% hiện nay lên 80% vào năm 2020, thì số lượng học sinh đi học THPT tăng lên. Đồng thời khu vực miền núi phía Bắc có nhiều tiềm năng, lợi thế, sự quan tâm đầu tư của Chính phủ, nên số lượng dân số có sự gia tăng cơ học, kéo theo tăng học sinh trong độ tuổi 15-17. Vì vậy, có thể dự báo trong những năm tới quy mô học sinh THPT sẽ tăng lên khá nhiều.

**Bảng 3.4: Quy mô phát triển trường, lớp trung học phổ thông của 6 tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đến năm 2020**

| *TT* | *Năm học* | *Số HS THPT* | *Lớp* | | *Trường* | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | *HS/lớp* | *S.lớp* | *S.lượng* | *BQ lớp/trường* |
| 1 | 2011 – 2012 | 131354 | 40 | 3284 | 168 | 20 |
| 2 | 2012 – 2013 | 135110 | 40 | 3378 | 171 | 20 |
| 3 | 2013 – 2014 | 141645 | 40 | 3541 | 171 | 21 |
| 4 | 2014 – 2015 | 150978 | 40 | 3774 | 176 | 21 |
| 5 | 2015 – 2016 | 161120 | 40 | 4028 | 176 | 23 |
| 6 | 2016 – 2017 | 170025 | 40 | 4251 | 182 | 23 |
| 7 | 2017 – 2018 | 179187 | 40 | 4480 | 208 | 22 |
| 8 | 2018 – 2019 | 188504 | 40 | 4713 | 213 | 22 |
| 9 | 2019 – 2020 | 197970 | 40 | 4949 | 221 | 22 |
| 10 | 2020 – 2021 | 207575 | 40 | 5189 | 229 | 23 |

Thống kê trên cho thấy, quy mô học sinh và số lớp tăng khá nhiều, song số lượng trường THPT của 6 tỉnh từ năm 2015 đến 2020 tăng 53 trường. Do vậy, quy mô số lớp trong mỗi trường sẽ tăng. Thống kê hiện tại 6 tỉnh có: 92 H1, 64 H2, 20 H3. Với quy

mô học sinh và số lớp, tính BQ lớp/trường cao, dự báo đến năm 2020 sẽ không còn trường H3 và H2 (hạng trường theo tiêu chí xếp loại trường miền núi).

***3.1.3. Dự báo nhu cầu phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT***

Thống kê số CBQL trường THPT hiện nay còn thiếu so với nhu cầu 36 người (PHT). Dự báo quy mô phát triển, đến 2020 6 tỉnh khu vực miền núi phía Bắc tăng 53 trường, các trường đều mới thành lập nên chưa đạt được ngay hạng 1, tính bình quân 2,5 CBQL/trường. Các trường hạng 2 (64) và hạng 3 (20) sẽ phát triển thành trường hạng 1, như vậy cần bổ sung 104 cán bộ quản lý cho nâng hạng trường. Kết quả thống kê cho thấy, hiện nay 6 tỉnh khảo sát có 152/603 CBQL ở độ tuổi 51 – 60, tỷ lệ Nữ chiếm 33,1% và dự tính khoảng 50% số Nam trong độ tuổi này đến tuổi nghỉ hưu, do đó trong vòng 5 năm tới phải bổ sung 101 người thay cán bộ quản lý nghỉ chế độ. Như vậy tổng số cán bộ quản lý tăng trong cả giai đoạn là: 273 người, tính bình quân mỗi năm tăng 55 người.

Căn cứ: Chỉ thị số 40 – CT/TW ngày 15/6/2004 của Ban Bí thư Trung ương; Quyết định số 09/2005/QĐ-TTg ngày 11/01/2005 của Thủ tướng Chính phủ; chiến lược phát triển kinh tế - xã hội và phát triển giáo dục của các địa phương trong khu vực giai đoạn 2015–2020; Thông tư liên tịch số 35/2006/TTLT-BGD&ĐT-BNV ngày 23/8/2006 của Bộ Giáo dục và Đào tạo – Bộ Nội vụ, từ nay đến 2020 các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc cần bổ sung một số lượng lớn CBQL trường THPT. Cụ thể từng năm như sau:

**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 |

Bảng số liệu cho thấy, trong 5 năm, 6 tỉnh khu vực miền núi phía Bắc phải giao tăng 240 chỉ tiêu biên chế để bổ sung cán bộ quản lý trường THPT do phát triển quy mô trường, lớp. Các tỉnh phải chuẩn bị tốt quy hoạch đội ngũ kế cận để để thay thế 101 người nghỉ chế độ và bổ sung 36 chỉ tiêu còn thiếu hiện nay. Như vậy, từ nay đến 2020, 6 tỉnh khu vực miền núi phía Bắc phải bổ nhiệm 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**

***3.2.1. Nguyên tắc kế thừa***

Nguyên tắc này đòi hỏi khi đề xuất các giải pháp mới phải trên cơ sở kế thừa những giải pháp các tỉnh đã và đang thực hiện; có thể kế thừa toàn bộ giải pháp, nhưng cũng có

thể là điểm hay, điểm tối ưu, yếu tố tích cực của mỗi giải pháp, tránh phủ định sạch trơn và đề xuất hệ thống giải pháp mới hoàn toàn không dựa trên thực tiễn và thực trạng của giải pháp, biện pháp cũ.

Đảm bảo tính kế thừa khi đề xuất giải pháp quản lý đội ngũ, phải cho thấy những điểm mới, biện pháp mới trên cơ sở nền tảng của các giải pháp cũ đang tiến hành. Các giải pháp quản lý mới phải phù hợp với thực tiễn của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc, của trường THPT và công tác quản lý của Sở Giáo dục và Đào tạo. Thực hiện tốt điều này, giúp nhà quản lý nhìn nhận biện chứng khi giải quyết vấn đề quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT, tránh được tình trạng chủ quan, duy ý chí.

***3.2.2. Nguyên tắc hệ thống***

Các giải pháp đề xuất phải phù hợp với cơ sở lý luận và thực tiễn của vấn đề nghiên cứu, mỗi giải pháp có vai trò riêng, nhưng có thể là cơ sở, là tiền đề hay là điều kiện để thúc đẩy, hỗ trợ cho các giải pháp còn lại. Các giải pháp này phối hợp thành một hệ thống, liên hệ chặt chẽ với nhau, bổ sung cho nhau nhằm phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đủ về số lượng, cơ cấu hợp lý, chất lượng từng bước được nâng cao.

Việc đề xuất các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT phải toàn diện, đồng bộ; đồng thời phải giải quyết tốt mối quan hệ giữa quản lý và phát triển; phối hợp hiệu quả giữa Sở Giáo dục và Đào tạo với cơ quan cấp trên, cơ quan ngang cấp, cơ quan cấp dưới trong công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh trong khu vực miền núi phía Bắc.

***3.2.3. Nguyên tắc thực tiễn***

Các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT mới được đề xuất phải dựa trên cơ sở đánh giá thực trạng; chánh đề xuất các giải pháp đúng về lý luận nhưng không khả thi, không phù hợp với công tác quản lý của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc. Việc đề xuất các giải pháp phải xem xét mối tác động qua lại giữa các giải pháp, tránh chủ quan, phiến diện một chiều; nằm trong khuôn khổ và thực tế cho phép của các Tỉnh. Giải pháp mới phải quán triệt được chủ trương đổi mới căn bản toàn diện giáo dục và phải khắc phục được hạn chế, yếu kém trong công tác quản lý hiện nay. Để thực hiện được yêu cầu này, khi xây dựng các giải pháp cần chỉ rõ nội dung, cách làm cụ thể để các cơ quan quản lý và các trường THPT trong khu vực có thể thực hiện được.

Nguyên tắc này yêu cầu các cơ quan có thẩm quyền quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT (theo phân cấp) không được áp đặt ý kiến chủ quan khi thực hiện nhiệm vụ mà phải xuất phát từ những vấn đề nảy sinh trong thực tiễn. Như vậy, sự nhạy bén trong tư duy phát hiện vấn đề phát sinh và sự đổi mới tư duy quản lý là điều kiện quan trọng để có các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT phù hợp.

## 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 các hướng phân cấp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT phù hợp với các quy định của Nhà nước và thực tiễn ở các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc; tạo điều kiện để Sở Giáo dục và Đào tạo chủ động trong tất cả các khâu của công tác cán bộ; nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông đủ về số lượng, cơ cấu hợp lý, chất lượng đạt chuẩn. Giải pháp này hướng tới tăng cường quyền hạn, trách nhiệm cho trường trung học phổ thông để thực hiện quyền tự chủ theo quy định tại [29].

Đề xuất cơ chế phối hợp giữa Sở Giáo dục và Đào tạo với huyện/thành phố và tổ chức Đảng, đoàn thể trong công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.

*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.*

Thực trạng cho thấy, phân cấp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc chưa triệt để, chưa có sự thống nhất. Nghiên cứu văn bản phân cấp của các tỉnh trong khu vực, chúng tôi chỉ ra nhiệm vụ cụ thể của các cơ quan trong việc quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT (cột thứ hai).

Căn cứ chủ trương phân cấp tại [13],[16],[25],[28] và thực tiễn quản lý, chúng tôi đề xuất hướng phân cấp quản lý theo mô hình sau:

| ***Chủ thể*** | ***Phân cấp quản lý hiện nay của các tỉnh*** | ***Đề xuất phân cấp*** |
|---|---|---|
| Tỉnh uỷ | - Quyết định về chủ trương phân cấp quản lý cán bộ ở các cơ quan, tổ chức trong toàn tỉnh (trong đó có đối tượng là CBQL trường THPT).<br>- Ban thường vụ Tỉnh uỷ thông báo kết luận về việc bổ nhiệm CBQL trường THPT.<br>- Quyết định công tác cán bộ đối với một số đối tượng: NGND, NGƯT; GS, PGS, Tiến sĩ; người có mức lương 6.1. | Quyết định về chủ trương phân cấp |
| UBND tỉnh | - Quyết định ban hành quy định phân cấp quản lý cán bộ trong các cơ quan, tổ chức ở phạm vi toàn | - Quyết định ban hành quy định phân cấp |

| | | |
|---|---|---|
| | tỉnh (trong đó nêu rõ trách nhiệm của các cơ quan trong công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT).<br>- Quyết định các vấn đề về công tác cán bộ đối với cán bộ quản lý trường THPT sau khi có ý kiến của Ban tổ chức và UBKT tỉnh uỷ.<br>- Quyết định các vấn đề về công tác cán bộ đối với HT trường THPT hạng 1, CBQL có hệ số chức vụ từ 0,7 trở lên. | quản lý cán bộ.<br>- Quyết định công tác cán bộ đối với một số đối tượng: GS, PGS, Tiến sĩ, NGND, NGƯT. |
| BTC Tỉnh ủy Sở Nội vụ | - Tham gia nhận xét đánh giá cán bộ, tham mưu đề xuất về công tác quản lý và thực hiện chính sách cán bộ đối với các đối tượng Tỉnh uỷ, UBND tỉnh quản lý.<br>- Thanh tra, kiểm tra công tác quản lý cán bộ của Sở GD&ĐT, các cơ quan, trường THPT. | Thanh tra, kiểm tra công tác quản lý cán bộ của Sở Giáo dục và Đào tạo, các cơ quan, trường trung học phổ thông |
| Sở Giáo dục và Đào tạo | - Quyết định công tác cán bộ đối với hiệu trưởng, phó hiệu trưởng không thuộc phạm vi quản lý của Tỉnh ủy và UBND tỉnh.<br>- Quyết định từ chủ trương đến chính sách cán bộ đối với cán bộ quản lý trường THPT. | Quyết định từ chủ trương đến chính sách đối với CBQL trường THPT (trừ đối tượng UBND tỉnh quản lý). |
| BTV huyện ủy/Thành ủy | Cho ý kiến về việc bổ nhiệm, điều động, luân chuyển, kỷ luật đối với CBQL trường THPT | Cho ý kiến về các vấn đề (như bên) |
| Cấp ủy, Lãnh đạo, hội đồng trường, hiệu trưởng | - Xác định nhu cầu, dự kiến nhiệm vụ đối với các vị trí chức danh CBQL đề xuất bổ nhiệm<br>- Thống nhất các vấn đề về công tác cán bộ đối với CBQL trường THPT tham mưu cho Sở Giáo dục và Đào tạo, cho huyện uỷ/thành uỷ | - Như bên<br>- Nhiệm kỳ của phó hiệu trưởng theo nhiệm kỳ của hiệu trưởng |
| Tập thể cán bộ, giáo viên, nhân viên | Cho ý kiến nhận xét, đánh giá, lấy phiếu thăm dò giới thiệu cấp trên xem xét và quyết định các vấn đề về công tác cán bộ đối với CBQL trường THPT | Như bên |

Mô hình này đảm bảo cho Tỉnh uỷ, UBND tỉnh thực hiện quyền lãnh đạo toàn diện về công tác cán bộ của tỉnh và quản lý trực tiếp một số chức danh cán bộ có học hàm, học vị và danh hiệu cao. Các cơ quan: Ban tổ chức Tỉnh uỷ, Sở Nội vụ thực hiện chức năng tham mưu và chức năng kiểm tra, thanh tra công tác cán bộ. UBND huyện/thành phố phối hợp quản lý. Nhà trường và cán bộ, giáo viên tham gia nhận xét đánh giá cán bộ.

** Đẩy mạnh phân cấp cho trường trung học phổ thông thực hiện quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm theo Nghị định số 16/2015/NĐ-CP ngày 14/2/2015.*

Trường trung học phổ thông công lập là đơn vị sự nghiệp có tư cánh pháp nhân độc lập. Theo Nghị định 16, trường THPT có quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm đầy đủ ở tất cả các nội dung: về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính.

Thực hiện cơ chế tự chủ các trường THPT có điều kiện phát huy khả năng để cung cấp dịch vụ chất lượng cao cho xã hội, đồng thời huy động sự đóng góp của cộng đồng làm giảm bớt sự bao cấp của NSNN cho các trường THPT và tăng thu nhập cho cán bộ, giáo viên. Vì vậy, cần thúc đẩy các Nhà trường thực hiện cơ chế tự chủ. Nội dung tự chủ về quản lý và sử dụng cán bộ, giáo viên ở các trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc cần tập trung vào một số nhiệm vụ chính sau đây:

- Quyết định tuyển dụng giáo viên, nhân viên.

- Quyết định bổ nhiệm ngạch viên chức đối với giáo viên, nhân viên có chức danh giáo viên trung học cao cấp trở xuống; ký hợp đồng đối với những người được tuyển dụng trên cơ sở đảm bảo tiêu chuẩn của ngạch cần tuyển và phù hợp với cơ cấu chức danh chuyên môn nghiệp vụ theo quy định của pháp luật.

- Sắp xếp, bố trí, sử dụng giáo viên, nhân viên phù hợp giữa nhiệm vụ được giao và ngạch viên chức quy định của nhà nước về trách nhiệm thi hành nhiệm vụ, công vụ.

- Quyết định điều động, biệt phái, nghỉ hưu, thôi việc, chấm dứt hợp đồng làm việc, khen thưởng, kỷ luật cán bộ, đánh giá phân xếp loại giáo viên, nhân viên thuộc thẩm quyền theo quy định của pháp luật.

- Quyết định nâng bậc lương đúng thời hạn, trước thời hạn, chuyển ngạch chức danh giáo viên trung học cao cấp trở xuống theo quy định hiện hành.

** 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.*

Đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT khu vực miền núi phía Bắc hầu hết là Đảng viên (73,9%), số chưa phải Đảng viên đều có chiều hướng phát triển trở thành Đảng viên. Mặt khác họ cũng là thành viên của tổ chức Công đoàn nhà trường. Như vậy, đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT chịu sự quản lý của Sở Giáo dục và Đào tạo và tổ chức Đảng, Công đoàn nơi trường đóng; do đó cần có cơ chế phối hợp quản lý.

Phối hợp giữa các cơ quan để quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc cần tập trung vào các nội dung chính sau đây:

*- Phối hợp giữa Sở Giáo dục và Đào tạo với huyện uỷ/thành uỷ*

Xây dựng quy hoạch cán bộ quản lý trường THPT gắn với quy hoạch lãnh đạo Ngành giáo dục cấp huyện và lãnh đạo các cơ quan của huyện/thành phố.

Thống nhất trong việc cử cán bộ quản lý trường trung học phổ thông đi đào tạo về chính trị, chuyên môn nghiệp vụ; các phương án bố trí, sử dụng sau đào tạo.

Thống nhất trong công tác bổ nhiệm, điều động, luân chuyển, đào tạo cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

Đánh giá phân xếp loại cán bộ quản lý trường THPT theo chuẩn và đánh giá phân xếp loại công chức, viên chức hàng năm phải có ý kiến của cấp uỷ cùng cấp.

*- Phối hợp giữa Sở Giáo dục và Đào tạo với Công đoàn Ngành giáo dục:*

Kiểm tra, giám sát việc phối hợp giữa cán bộ quản lý trường THPT với Công đoàn trường để xây dựng chương trình hành động thực hiện quy chế dân chủ; tổ chức hội nghị cán bộ, công chức; xây dựng nội quy, các quy định hoạt động của nhà trường; thực hiện chế độ chính sách đối với người lao động.

Đánh giá việc thực hiện chức trách nhiệm vụ theo Điều lệ Công đoàn, phân xếp loại theo tiêu chí của công đoàn đối với cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

Giải quyết những ý kiến, kiến nghị, đề xuất của cán bộ, giáo viên Nhà trường về cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

*3.3.1.3. Cách thức tổ chức thực hiện giải pháp*

*Ở tầm vĩ mô,* để có sự thống nhất giữa các địa phương trong phân cấp, sau khi có Nghị định, Thông tư, Điều lệ cần có sự phối hợp giữa Bộ Nội vụ, Bộ Giáo dục và Đào tạo tổ chức hội nghị quán triệt, hướng dẫn triển khai; đồng thời tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá, sơ kết, tổng kết việc thực hiện văn bản pháp quy; có biện pháp yêu cầu các địa phương phải thực hiện đúng phân cấp.

*Ở tầm vi mô,* Với vai trò Chủ thể quản lý các trường trung học phổ thông, Sở Giáo dục và Đào tạo các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc cần chủ động nghiên cứu, phối hợp với các cơ quan liên quan, để đẩy mạnh phân cấp quản lý theo đúng hướng dẫn. Thực hiện nội dung này, Sở Giáo dục và Đào tạo cần tập trung vào một số việc sau đây:

- Phối hợp với Ban tổ chức Tỉnh uỷ, Sở Nội vụ trong việc xây dựng, chỉnh sửa, bổ sung văn bản phân cấp của tỉnh phù hợp với văn bản của cấp trên và thực tiễn quản lý ở địa phương, tham mưu cho UBND tỉnh quyết định ban hành.

- Phối hợp với Sở Nội vụ xây dựng quy định phối hợp giữa Sở Giáo dục và Đào tạo với huyện/thành phố trong việc quản lý đội ngũ Nhà giáo và cán bộ quản lý trường trung học phổ thông. Nội dung phối hợp tập trung vào tất cả các khâu của công tác cán bộ. Trong đó, đánh giá cán bộ quản lý trường THPT cần có sự kết hợp chặt chẽ giữa quá trình đánh giá theo Chuẩn với đánh giá công chức, đánh giá Đảng viên và Công đoàn viên hàng năm. Kết quả thực hiện nhiệm vụ chuyên môn là yếu tố quan trọng trong đánh giá phân xếp loại theo yêu cầu của Đảng, Nhà nước và Đoàn thể.

- Phối hợp với Công đoàn Ngành giáo dục xây dựng quy chế phối hợp quản lý cán bộ, công nhân viên chức, người lao động trong các trường trung học phổ thông. Sự phối hợp quản lý đối với cán bộ quản lý trường THPT thông qua việc thực hiện trách nhiệm.

- Đẩy mạnh thực hiện tự chủ, Sở Giáo dục và Đào tạo tham mưu cho UBND tỉnh giao thí điểm tự chủ theo Nghị định 16 ở một số trường THPT đại diện cho các vùng trong tỉnh, tổ chức đánh giá sau khi thí điểm để mở rộng phạm vi.

- Sau khi có quyết định phân cấp quản lý cán bộ của UBND tỉnh, Sở GD&ĐT cần phối hợp với Ban tổ chức Tỉnh ủy, Sở Nội vụ để tổ chức tập huấn, bồi dưỡng nghiệp vụ cho cán bộ tổ chức của Sở và cán bộ quản lý trường trung học phổ thông. Thực hiện phân cấp mới, Sở GD&ĐT cần triển khai thí điểm ở một số trường đại diện các khu vực trong tỉnh, sau đó rút kinh nghiệm và triển khai thực hiện ở tất cả các trường.

- Các Sở, Ban, Ngành cơ quan của tỉnh, của huyện theo chức năng nhiệm vụ đẩy mạnh công tác kiểm tra, thanh tra công tác quy hoạch, đào tạo, bố trí sử dụng, đề bạt bổ nhiệm, thực hiện chế độ chính sách đối với cán bộ quản lý và giáo viên.

***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*

Giải pháp này giúp cho cơ quan quản lý và trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc lựa chọn được những giáo viên có phẩm chất tốt, có năng lực chuyên môn, năng lực quản lý để bổ sung và thay thế HT, PHT khi cần thiết; đảm bảo cho đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, chất lượng nâng lên, đáp ứng tốt yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.

Tạo được sự chủ động trong công tác cán bộ, đảm bảo sự kế thừa và phát triển liên tục giữa các thế hệ cán bộ, khắc phục tình trạng hẫng hụt đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý tại các trường THPT và cơ quan quản lý giáo dục của các tỉnh trong khu vực.

*3.3.2.2. Nội dung của giải pháp*

***a) 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***

Tuyển chọn cán bộ, giáo viên dự nguồn kế cận hiệu trưởng, phó hiệu trưởng trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc theo tiêu chuẩn quy định tại [35],[38],[11] và những yêu cầu về phẩm chất, năng lực dưới đây:

- *Phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống:* thể hiện thông qua nhận thức chính trị, ý thức tổ chức kỷ luật, tinh thần trách nhiệm, đạo đức lối sống, tính trung thực, tinh thần học tập nâng cao trình độ, đấu tranh phê bình và phòng chống tham nhũng, lãng phí...

- *Năng lực thực tiễn:* thể hiện ở kết quả, hiệu quả công tác; tính chủ động, sáng tạo; mức độ hoàn thành chức trách nhiệm vụ được giao; khả năng đoàn kết, tập hợp, quy tụ cán bộ; năng lực điều hành, tổ chức thực hiện; khả năng dự báo tình hình, xử lý những tình huống phức tạp phát sinh trong ngành, lĩnh vực, địa phương công tác.

- *Uy tín:* thể hiện thông qua phiếu tín nhiệm hằng năm và kết quả đánh giá cán bộ.

- *Sức khoẻ:* bảo đảm sức khoẻ để hoàn thành tốt chức trách nhiệm vụ của chức danh quy hoạch.

- *Chiều hướng, triển vọng phát triển:* khả năng đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ khi được bố trí vào chức vụ cao hơn.

Dựa vào những nội dung cơ bản trên và Chuẩn hiệu trưởng, kết quả nghiên cứu của các nhà khoa học, kết quả khảo sát, chúng tôi cho rằng lựa chọn nhân sự giới thiệu đưa vào quy hoạch phải có những dấu hiệu thể hiện khả năng lãnh đạo, quản lý:

**** Đối với những người chưa phải là CBQL:*** Đề tài NCKH – CN [113] đã chỉ ra hệ thống các dấu hiệu biểu hiện khả năng lãnh đạo của người được giới thiệu làm cán bộ quản lý trường học trong bối cảnh mới như sau:

- *Có tầm:* Hiểu biết những xu hướng giáo dục hiện đại; hiểu biết các vấn đề về kinh tế - xã hội của cộng đồng, quốc gia; chủ động, sáng tạo trong công việc; luôn hướng tới đổi mới và phát triển; có tư duy chiến lược: lập kế hoạch chiến lược, tư duy hệ thống, phân tích và tổng hợp; kiên định không từ bỏ mục tiêu.

- *Có khả năng tác động và ảnh hưởng:* Có khả năng gây ảnh hưởng tích cực đến mọi người xung quanh; có khả năng viết và trình bày bằng lời nói rõ ràng; tế nhị, lịch thiệp trong đối xử với đồng nghiệp và phụ huynh học sinh; quan tâm đến thái độ, tình cảm của đồng nghiệp, học sinh và phụ huynh.

- *Có năng lực lãnh đạo nhóm:* Xây dựng nhóm; có kỹ năng tạo động lực; hiểu biết về tổ chức; có khả năng đánh giá người khác đúng; tự đặt ra kế hoạch và làm việc để đạt tới tiêu chuẩn cao.

- *Có năng lực chuyên môn:* Giỏi về chuyên môn được đào tạo.

- *Năng lực sáng tạo:* Có sáng kiến trong công việc, sáng tạo trong dạy học; có khả năng hoàn thành công việc trong những điều kiện khó khăn; tinh thần doanh nghiệp, cởi mở và linh hoạt.

- *Khả năng phối hợp, hợp tác:* Hợp tác với tinh thần, động cơ phục vụ trong sáng; biết lắng nghe ý kiến phê bình của đồng nghiệp và cấp trên, biết sửa chữa thiếu sót; hiểu vấn đề và tận dụng cơ hội cho những thay đổi có tính chất xây dựng.

- *Khả năng hỗ trợ người khác:* Hướng dẫn, kèm cặp đồng nghiệp, biết hỗ trợ, hướng dẫn đồng nghiệp, học sinh vươn lên.

- *Có khả năng quản lý nguồn lực:* Quản lý tài chính, QLNS, quản lý tri thức.

- *Có kỹ năng vận dụng* công nghệ, ngoại ngữ trong công việc.

- *Tự nhận biết bản thân:* Hiểu biết về bản thân; tự học thường xuyên; có sự thăng bằng cảm xúc với lý trí và thực tế.

**** Đối với những người đang làm cán bộ quản lý trường trung học phổ thông:*** Sử dụng kết quả đánh giá theo Chuẩn (3 tiêu chuẩn/23 tiêu chí) và hệ thống kỹ năng lãnh đạo quản lý của Đào Thị Ái Thi [110] để làm cơ sở lựa chọn cán bộ kế cận:

- *Về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp, lối sống:* Đánh giá theo 5 tiêu chí của Tiêu chuẩn 1 và bổ sung những yêu cầu sau đây:

÷ Có quan điểm rõ ràng, lập trường kiên định trước sự thay đổi;

÷ Có lý tưởng cao đẹp, trung thành với mục tiêu đã lựa chọn;

÷ Hiểu biết và có khả năng ứng phó với bối cảnh xã hội rộng lớn hơn;

÷ Coi trọng lợi ích tập thể; nói đi đôi với làm;

÷ Chân thành, thẳng thắn, khiêm tốn, gần gũi và có lòng tin vào mọi người.

- *Về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ:* Đánh giá theo 5 tiêu chí của Tiêu chuẩn 2 và bổ sung những yêu cầu sau đây:

÷ Là nhà chuyên môn giỏi;

÷ Được đào tạo chương trình quản lý trước khi bổ nhiệm;

÷ Có bằng cấp hoặc chứng chỉ quản lý trường học.

- *Về năng lực quản lý:* Đánh giá theo 13 tiêu chí của Tiêu chuẩn 3 và bổ sung những yêu cầu sau đây:

÷ Có ham muốn làm lãnh đạo;

÷ Có khả năng giao tiếp tốt;

÷ Có khả năng tư duy tổng hợp;

÷ Biết dùng người, hỗ trợ mọi người phát triển chuyên môn;

÷ Lãnh đạo, điều hành, quản lý hiệu quả các hoạt động của nhà trường.

***b) Đổi mới công tác quy hoạch đội ngũ CBQL trường trung học phổ thông***

Xuất phát từ quan điểm quy hoạch giáo dục của Singapore [8] và thực tiễn con đường phát triển của giáo viên các tỉnh miền núi phía Bắc, tác giả cho rằng quy hoạch là chỉ ra con đường phát triển và chuẩn bị điều kiện mọi mặt để cán bộ, giáo viên rèn luyện, phấn đấu phát triển trở thành cán bộ quản lý. Vì vậy, công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc cần tập trung vào các nội dung tại [40],[41]:

- Quy hoạch đảm bảo "mở " và "động", mỗi chức danh quy hoạch nhiều người (gấp 2–3 lần), một người có thể quy hoạch nhiều chức danh và ngược lại, có thể quy hoạch người trong hoặc ngoài Nhà trường, quy hoạch phải được bổ sung điều chỉnh hằng năm.

- Quy hoạch phải chú trọng cán bộ trẻ có năng lực; cán bộ nữ; cán bộ người DTTS; cơ cấu bộ môn; không tuyệt đối hoá độ tuổi, những người đưa vào quy hoạch phải có phẩm chất tốt, năng lực chuyên môn vững vàng, có năng lực thực tiễn, được cán bộ, giáo viên tín nhiệm và có sức khoẻ tốt để hoàn thành nhiệm vụ.

- Quy hoạch phải giải quyết tốt mối quan hệ giữa số lượng, chất lượng và cơ cấu. Số lượng quy hoạch lớn tạo điều kiện cho việc lựa chọn nhân sự để bổ sung cán bộ quản lý và thay thế khi cần thiết. Cơ cấu hợp lý tạo điều kiện cho CBQL hỗ trợ nhau trong quá trình làm việc, phát huy điểm mạnh và hạn chế điểm yếu của từng người.

- Quy hoạch phải xuất phát từ yêu cầu nhiệm vụ của nhà trường; gắn kết chặt chẽ với các khâu khác trong công tác cán bộ (đánh giá; đào tạo bồi dưỡng; bố trí sử dụng; luân chuyển, điều động, bổ nhiệm; thực hiện chính sách...). Trong đó cần chú trọng đào tạo: chuyên môn, LLCT, ngoại ngữ, tin học, quản lý giáo dục, cập nhật kiến thức kỹ năng... và bồi dưỡng năng lực thực tiễn cho cán bộ, giáo viên dự nguồn thông qua việc bố trí vào các vị trí chủ chốt trong nhà trường (tổ chuyên môn, đoàn thanh niên, công đoàn, thư ký...).

- Quy hoạch cán bộ quản lý trường trung học phổ thông đảm bảo liên thông với quy hoạch cấp uỷ, liên thông giữa các trường trong tỉnh và liên thông với quy hoạch lãnh đạo Ngành, lãnh đạo địa phương.

*3.3.2.3. Cách thức tổ chức thực hiện giải pháp*

*a) Đối với công tác tạo nguồn:*

Phương châm quy hoạch là "mở" và "động" nên nhiều người ở cả trong và ngoài Nhà trường sẽ được lựa chọn đưa vào QH, do đó cần sử dụng *các bộ công cụ khác nhau để làm cơ sở lựa chọn*. Chúng tôi lựa chọn 2 công cụ đánh giá cán bộ:

(1) Đánh giá những người *chưa là cán bộ quản lý trường THPT*, chúng tôi dựa vào hệ thống các chỉ báo thể hiện các dấu hiệu biểu hiện khả năng lãnh đạo [110].

(2) Đánh giá những người *đang làm cán bộ quản lý trường trung học phổ thông*, chúng ta dựa vào Chuẩn và khả năng thích ứng với thực tiễn giáo dục.

Việc tạo nguồn cán bộ được thực hiện thông qua các hoạt động của nhà trường, bởi vì ở môi trường hoạt động, cán bộ, giáo viên sẽ bộc lộ khả năng quản lý. Để lựa chọn được nguồn cho quy hoạch, Sở GD&ĐT các tỉnh cần tổ chức nhiều hoạt động chuyên môn, hoạt động ngoại khoá để cán bộ, giáo viên tham gia, thể hiện mình.

Việc lựa chọn trên cơ sở đánh giá cán bộ, song công tác tạo nguồn được thực hiện thông qua các hoạt động của nhà trường, từ các hoạt động sẽ phát hiện được những cá nhân có năng lực quản lý để giới thiệu đưa vào quy hoạch. Lựa chọn cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc cần ưu tiên: cán bộ Nữ, cán bộ người DTTS để đảm bảo cho đội ngũ hợp lý về cơ cấu.

*b) Đối với công tác quy hoạch:*

Tổ chức quán triệt phương châm và nguyên tắc quy hoạch; rà soát để đưa ra khỏi quy hoạch những người không đảm bảo tiêu chuẩn và bổ sung nhân tố tích cực vào quy hoạch; việc này có thể làm theo nhiệm kỳ hoặc năm học, các bước tiến hành như sau:

- Xác định cơ cấu lãnh đạo nhà trường đảm bảo đủ số lượng (theo hạng trường); hợp lý về cơ cấu (giới, độ tuổi, dân tộc, bộ môn); đánh giá cán bộ đương nhiệm và dự nguồn về phẩm chất, năng lực, trình độ đào tạo, uy tín, tuổi tác và sức khoẻ. Trên cơ sở cơ cấu đã xác định, kết quả đánh giá cán bộ và tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo, cấp uỷ, lãnh đạo và hội đồng trường dự kiến danh sách cán bộ đưa ra lấy phiếu thăm dò tại hội nghị cán bộ, giáo viên toàn trường.

- Tổ chức hội nghị các bước theo quy trình tại [38] để lấy phiếu tín nhiệm giới thiệu nguồn quy hoạch vào các chức vụ: HT, PHT. Những người được trên 50% số phiếu thì đưa vào danh sách để thực hiện các bước tiếp theo của công tác quy hoạch.

Căn cứ kết quả hội nghị các bước, cấp uỷ và lãnh đạo Nhà trường quyết định danh sách và làm Tờ trình quy hoạch gửi cấp quản lý. Trên cơ sở kết quả quy hoạch của các trường, Sở GD&ĐT rà soát quy hoạch về số lượng, cơ cấu và chất lượng cán bộ theo tiêu chuẩn, quyết định quy hoạch đối tượng thuộc thẩm quyền quản lý, báo cáo cấp trên những đối tượng không thuộc quyền quản lý. Quyết định phê duyệt được gửi đến Cấp ủy và lãnh đạo Nhà trường để tổ chức thực hiện các nhiệm vụ phát triển cán bộ.

Cấp uỷ và lãnh đạo trường THPT thông báo công khai quy hoạch theo quy định, xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng để những người trong QH nhanh chóng đảm bảo đầy đủ các tiêu chuẩn trước khi bổ nhiệm. Nội dung đào tạo, bồi dưỡng cần tập trung vào kiến thức, kỹ năng quản lý và những vấn đề còn hạn chế. Hướng dẫn những người trong quy hoạch xây dựng kế hoạch tự học để nâng cao năng lực.

Để cán bộ được rèn luyện ở các lĩnh vực công tác, HT cần xây dựng phương án bố trí cho cả nhiệm kỳ, để cán bộ hoạch được lần lượt công tác ở các vị trí chủ chốt trong

nhà trường. Việc giao nhiệm vụ phải căn cứ vào năng lực, sở trường, kinh nghiệm của cán bộ để đảm bảo vừa sức, tránh giao nhiệm vụ quá khó mà thiếu sự quan tâm giúp đỡ, dẫn đến cán bộ không hoàn thành nhiệm vụ, hoang mang, lo sợ.

Sở GD&ĐT phải xây dựng kế hoạch kiểm tra, thường xuyên hàng năm kiểm điểm việc thực hiện quy hoạch của mình và kiểm tra việc thực hiện quy hoạch của cấp dưới. Cấp uỷ và lãnh đạo Nhà trường phải đánh giá ý thức tu dưỡng, phấn đấu của cán bộ quy hoạch, đồng thời điều chỉnh những thiếu sót, những vấn đề không phù hợp.

### *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*

Thông qua công tác đào tạo, bồi dưỡng nhằm khắc phục những tồn tại, hạn chế trong nhận thức, bù đắp những thiếu hụt về chuyên môn, nghiệp vụ, kiến thức và những hiểu biết xã hội để nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.

Công tác đào tạo, bồi dưỡng giáo viên dự nguồn và cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc cần tập trung chuẩn hoá theo tiêu chuẩn chức danh quản lý. Trước hết, tăng cường đào tạo về lý luận chính trị, quản lý nhà nước, kỹ năng về quản lý và lãnh đạo nhà trường, các kỹ năng về công tác dân vận, các kỹ năng theo Chuẩn hiệu trưởng được đánh giá ở mức độ thấp.

*3.3.3.2. Nội dung của giải pháp*

- *Xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng:* Căn cứ 23 tiêu chí của Chuẩn để phân loại xem ở mỗi tiêu chuẩn và tiêu chí có bao nhiêu HT, PHT đã đạt, chưa đạt hoặc vượt yêu cầu của chuẩn và ở mức độ nào (yếu/trung bình/khá/tốt/xuất sắc). Những cán bộ có nhiều tiêu chí, tiêu chuẩn ở mức độ yếu và trung bình cần đào tạo ngay để trong thời gian ngắn họ đạt được chuẩn ở mức độ cao hơn. Đối với cán bộ quản lý đạt chuẩn ở mức độ khá và tốt vẫn phải bồi dưỡng thường xuyên để họ đạt chuẩn ở mức độ xuất sắc.

- *Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng:* Căn cứ vào số lượng cán bộ quản lý phân xếp loại ở trên để xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cho từng đối tượng (chưa đạt chuẩn, đạt chuẩn nhưng có một số tiêu chí chưa đạt chuẩn, đạt chuẩn ở mức độ khá và tốt). Kế hoạch xác định rõ thời gian, cơ sở đào tạo, lộ trình, nội dung đào tạo cho từng loại đối tượng và công tác chuẩn bị các điều kiện thực hiện.

- *Nội dung đào tạo, bồi dưỡng:* Phải bám sát với các yêu cầu của Chuẩn, nội dung kiến thức phải tiên tiến, hiện đại và cập nhật, phù hợp với điều kiện thực tiễn của từng địa phương; tập trung vào các vấn đề đội ngũ đang yếu, nhất là kiến thức và kỹ năng lãnh đạo, quản lý nhà trường. Dựa vào kết quả đánh giá thực trạng và quan điểm chỉ đạo của Đảng và Nhà nước về xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, cần thiết phải đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường THPT những nội dung cơ bản sau đây:

*Về chuyên môn:* Cán bộ dự nguồn và cán bộ quản lý trẻ tuổi, có năng lực, có triển

vọng phát triển cho đi học Thạc sỹ chuyên ngành. Đồng thời đẩy mạnh công tác bồi dưỡng thường xuyên, định kỳ về quan điểm, chủ trương xây dựng chương trình giáo dục phổ thông mới cho cán bộ quản lý trường THPT để họ nắm vững và phục vụ cho việc quản lý các hoạt động giáo dục trong nhà trường có hiệu quả.

*Về lý luận chính trị:* Đào tạo Cao cấp chính trị hoặc Cử nhân đối với cán bộ dự nguồn và CBQL tuổi trẻ, có năng lực, có triển vọng phát triển. Bồi dưỡng cho cán bộ quản lý trường THPT những chủ trương trong Nghị quyết Đại hội lần thứ XII về phát triển kinh tế - xã hội, phát triển giáo dục và đào tạo.

*Về nghiệp vụ quản lý giáo dục:* Đào tạo Thạc sỹ đối với cán bộ dự nguồn và cán bộ quản lý tuổi trẻ. Bồi dưỡng nghiệp vụ cho cán bộ quản lý theo chu kỳ 5 năm để họ cập nhật được những tri thức mới về quản lý giáo dục, quản lý nhà nước; nội dung bồi dưỡng hợp lý, tập trung vào các chuyên đề trong tài liệu bồi dưỡng theo hình thức liên kết Việt Nam - Singapore.

*Về tin học:* Đào tạo kiến thức tin học cơ bản theo Thông tư số 03/2014/TT-BTTTT ngày 11/3/2014 của Bộ Thông tin Truyền thông; hướng dẫn sử dụng phần mềm QLGD, cách truy cập, khai thác thông tin trên mạng nâng cao hiệu quả quản lý.

*Về ngoại ngữ:* Đẩy mạnh đào tạo để cán bộ quản lý trường trung học phổ thông có năng lực ngoại ngữ bậc 3 theo khung 6 bậc dùng cho Việt Nam. Đồng thời tạo mọi điều kiện thuận lợi cho cán bộ quản lý trường THPT có được môi trường giao tiếp.

*Về kỹ năng quản lý:* Trang bị cho cán bộ quản lý trường trung học phổ thông những kỹ năng quản lý để đáp ứng yêu cầu đổi mới trong giai đoạn hiện nay như: kỹ năng nhận thức, kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng nhân sự...

- Đánh giá thực trạng cho thấy, đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc còn nhiều tiêu chí chưa đạt hoặc đạt ở mức độ thấp. Cùng với bồi dưỡng để giải quyết ngay các tiêu chí cán bộ quản lý còn yếu, cần tập trung đào tạo chính quy cho một số đối tượng:

*Về chuyên môn:* Có 30% cán bộ quản lý trường THPT đạt trình độ Thạc sỹ trở lên;

*Về lý luận chính trị:* Tất cả cán bộ quản lý trường THPT đạt trình độ trung cấp chính trị trở lên (20% trở lên được đào tạo cao cấp hoặc cử nhân chính trị);

*Về nghiệp vụ quản lý giáo dục:* Tất cả cán bộ quản lý trường THPT được đào tạo về quản lý giáo dục, ít nhất là bồi dưỡng 3 tháng (30% trở lên trình độ thạc sỹ);

*Về tin học:* Tất cả cán bộ quản lý trường THPT có chứng chỉ B trở lên (theo quy định tại Thông tư số 03/2014/BTTTT) và sử dụng thành thạo máy vi tính phục vụ công tác; sử dụng được các phần mềm quản lý;

*Về ngoại ngữ:* Tất cả cán bộ quản lý trường THPT có chứng chỉ Tiếng anh theo khung ngoại ngữ 6 bậc (50% trình độ A2, 50% trình độ B1), có thể sử dụng để giao tiếp và dịch tài liệu phục vụ công tác;

*Về kỹ năng và cập nhật*: Tất cả cán bộ quản lý trường THPT tham gia bồi dưỡng thường xuyên (nhiệm kỳ, hàng năm) và có chứng chỉ về: đổi mới phương pháp, quản lý tài chính, quản lý nhân sự, quản lý thay đổi, kỹ năng nhân sự, kỹ năng kỹ thuật...

*3.3.3.3 Cách thức tổ chức thực hiện giải pháp*

*Xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng:* Dựa trên cơ sở đánh giá, phân xếp loại cán bộ quản lý trường THPT hàng năm và kết quả khảo sát nhu cầu đào tạo bồi dưỡng, Sở Giáo dục và Đào tạo đối chiếu với yêu cầu của Chuẩn và thực tiễn công việc ở trường để chỉ rõ những tiêu chí mà HT, PHT còn yếu, phân loại theo các tiêu chí yếu.

*Lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng:*

- Dựa vào kết quả đánh giá phân xếp loại, Sở GD&ĐT các tỉnh xây kế hoạch đào tạo số cán bộ quản lý chưa đạt chuẩn; số chưa đạt chuẩn ở một số tiêu chí của chuẩn; số chưa thực hiện tốt một số nhiệm vụ của địa phương; số đã đạt chuẩn nhưng ở mức độ thấp cho cả nhiệm kỳ và hàng năm.

- Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phải cụ thể về nội dung cho từng loại đối tượng. Nội dung đào tạo, bồi dưỡng do cơ sở đào tạo xây dựng trên các tiêu chí của Chuẩn nhưng cần tập trung vào cung cấp kiến thức, kỹ năng lãnh đạo quản lý nhằm nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý. Xác định rõ lộ trình, thời gian, địa điểm thực hiện, phương thức đào tạo bồi dưỡng đối với từng lợi đối tượng. Lựa chọn đơn vị có uy tín và đội ngũ giảng viên có chất lượng để giảng dạy.

- Cán bộ quản lý, giáo viên dự nguồn phải tự xây dựng kế hoạch, thường xuyên rèn luyện đạo đức, lối sống, không ngừng học tập nâng cao trình độ chính trị, chuyên môn và năng lực hoạt động thực tiễn.

- Chuẩn bị tốt các điều kiện cho cán bộ quản lý trường THPT tập trung thời gian học tập, thực tế đảm bảo khoá đào tạo đạt chất lượng, hiệu quả.

*Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng:*

- Sở Giáo dục và Đào tạo giao cho một phòng chủ trì tham mưu trong công tác này, phải tạo được sự gắn kết chặt chẽ giữa Sở GD&ĐT với các trường Đại học, Học viện trong việc xây dựng chương trình, nội dung, chiêu sinh và tổ chức đào tạo.

- Lựa chọn phương thức đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với từng nhóm đối tượng; kết hợp đào tạo, bồi dưỡng với trải nghiệm thực tiễn; tăng cường hợp tác quốc tế để tạo điều kiện cho đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT ở các vùng khó khăn tiếp cận phương thức quản lý hiện đại. Bám sát nội dung và mục tiêu, để mở lớp đào tạo, bồi dưỡng khắc phục những tồn tại của đội ngũ CBQL trường trung học phổ thông:

+ Liên kết mở các lớp đào tạo Cao cấp chính trị, Thạc sỹ quản lý giáo dục tạo điều kiện cho cán bộ quản lý trường THPT học tập nâng cao trình độ.

+ Tổ chức các lớp đào tạo nâng chuẩn, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng, nghiệp vụ quản lý, tin học, ngoại ngữ theo các hình thức: học tập trung; đào tạo từ xa thông qua ứng dụng CNTT; tổ chức hội thảo, tập huấn tại các địa phương có mô hình tốt.

+ Tổ chức tham quan thực tế, giao lưu học tập kinh nghiệm quản lý của các trường điển hình trong và ngoài tỉnh, các nước trong khu vực Asean và Trung Quốc.

+ Tổ chức các lớp đào tạo, bồi dưỡng riêng cho cán bộ quản lý trường THPT vùng có điều kiện KT – XH đặc biệt khó khăn, vùng đồng bào DTTS với các nội dung đặc thù.

- Sở Giáo dục và Đào tạo phối hợp các Sở, Ngành tham mưu cho UBND tỉnh bổ sung tiêu chí dưỡng thường xuyên vào quy định xét nâng lương, nâng ngạch, thi đua khen thưởng, đánh giá xếp loại tập thể và cá nhân, tạo động lực cho đội ngũ tích cực trong tự học, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ. Chỉ đạo các trường THPT thực hiện.

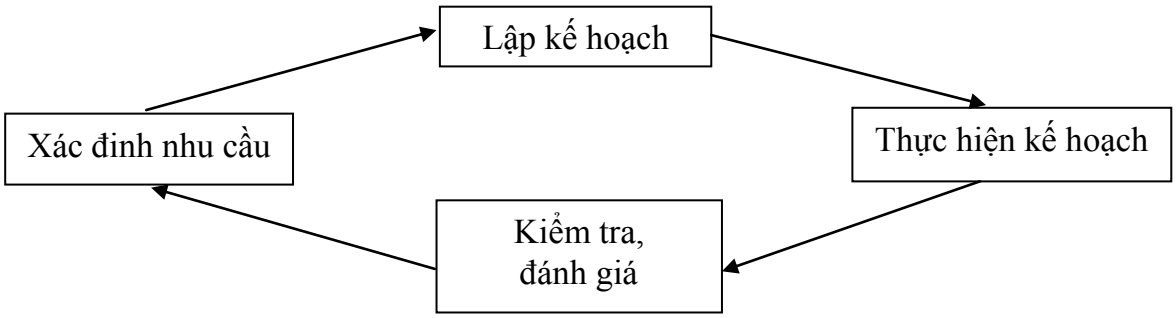
- Xây dựng chế độ chính sách riêng hỗ trợ hàng tháng cho cán bộ quản lý, giáo viên dự nguồn đi học tập, bồi dưỡng.

*Kiểm tra đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng:*

- Đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng đảm bảo chính xác, khách quan; xác định được kết quả so với mục tiêu đề ra; chỉ rõ ưu điểm, tồn tại hạn chế để từ đó khuyến nghị các giải pháp khắc phục. Kết hợp chặt chẽ giữa đánh giá thường xuyên (đánh giá quá trình) và đánh giá kết quả khi hoàn thành kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng (đánh giá đầu ra).

- Sở Giáo dục và Đào tạo các tỉnh căn cứ kết quả đào tạo, bồi dưỡng để tiếp tục bổ sung, điều chỉnh kế hoạch cho giai đoạn tới, nhằm đào tạo, bồi dưỡng liên tục đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT đảm bảo đạt và vượt chuẩn ở mức độ cao.

Công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc có thể mô tả bởi sơ đồ sau:




**Sơ đồ: 3.1. Quá trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý trường trung học phổ thông**

### *3.3.4. Giải pháp 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*

*3.3.4.1. Mục đích, ý nghĩa của giải pháp*

Nhằm bổ nhiệm được những người có năng lực và phẩm chất tốt làm cán bộ quản lý để tăng cường sự lãnh đạo, quản lý đảm bảo cho trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc thực hiện tốt nhiệm vụ. 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. Nâng cao trách nhiệm của cán bộ, giáo viên trong công tác cán bộ, tạo dựng niềm tin và động lực cho cán bộ, giáo viên phấn đấu.

Nhằm điều động, luân chuyển cán bộ quản lý trường THPT đã hết 2 nhiệm kỳ tại

một đơn vị đến làm lãnh đạo ở đơn vị khác. Mặt khác, còn đảm bảo cho sự công bằng xã hội đối với những người đã công tác lâu năm ở vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn chuyển đến những nơi thuận lợi hơn theo Nghị định số 61/2006/NĐ-CP ngày 20/6/2006 của Chính phủ.

*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***

Xây dựng quy định bổ nhiệm cán bộ có sự kết hợp chặt chẽ giữa đánh giá định tính và đánh giá định lượng, chú trọng năng lực thực tiễn, kết hợp quy trình cũ với kiểm tra sát hạch những vấn đề liên quan đến giáo dục của cấp học và trình bày Đề án phát triển nhà trường. Nội dung quy trình thực hiện theo các bước sau:

- Xác định nhu cầu cần bổ nhiệm cán bộ quản lý;
- Xây dựng kế hoạch bổ nhiệm cán bộ quản lý;
- Cấp có thẩm quyền (theo phân cấp) phê duyệt kế hoạch bổ nhiệm;
- Thực hiện các công việc theo quy trình kế hoạch đã được phê duyệt;
- Quyết định bổ nhiệm cán bộ quản lý theo phân cấp;
- Bố trí, sử dụng cán bộ quản lý theo vị trí công tác đã được phê duyệt.

**** Miễn nhiệm, giáng chức, cách chức CBQL trường trung học phổ thông***

Cơ quan có thẩm quyền ra quyết định thôi giữ chức vụ lãnh đạo đối với cán bộ quản lý trường THPT khi chưa hết thời hạn bổ nhiệm, trong các trường hợp: Không đủ sức khỏe; không đủ năng lực, uy tín; theo yêu cầu nhiệm vụ hoặc vì các lý do khác.

Trường hợp cán bộ quản lý trường THPT vi phạm kỷ luật, tùy theo tích chất và mức độ vi phạm, xem xét kỷ luật từ hình thức khiển trách đến cách chức:

- Giáng chức là hình thức kỷ luật áp dụng đối với CBQL trường THPT vi phạm kỷ luật tương đối nghiêm trọng do lỗi không cố ý về phẩm chất và uy tín nhưng còn có thể đảm nhiệm chức vụ lãnh đạo. Đối với trường hợp vi phạm kỷ luật ở mức giáng chức nhưng không còn chức danh lãnh đạo thấp hơn thì áp dụng hình thức kỷ luật cách chức.

- Cách chức là hình thức kỷ luật áp dụng đối với cán bộ quản lý trường trung học phổ thông có hành vi vi phạm kỷ luật và pháp luật nghiêm trọng về phẩm chất và uy tín đến mức không thể đảm nhiệm chức vụ lãnh đạo.

Giáng chức và cách chức áp dụng đối với cán bộ quản lý trường THPT do trách nhiệm của người đứng đầu, cấp phó của người đứng đầu khi để cơ quan, tổ chức, đơn vị có hành vi vi phạm pháp luật, kỷ luật rất nghiêm trọng.

*3.3.4.3. Cách thức tổ chức thực hiện giải pháp*

**** Bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển CBQL trường trung học phổ thông***

Công tác bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh miền núi phía Bắc phải đảm bảo nguyên tắc Đảng lãnh đạo, phải xuất phát từ nhu cầu của đơn vị, số lượng không vượt quá quy định và tương xứng với khối lượng công việc. Việc bổ nhiệm cán bộ phải dựa trên quy hoạch, người được bổ nhiệm phải đảm bảo tiêu chuẩn và thực sự có đức, có tài; thực hiện phải đúng quy trình:

| TT | Nội dung | Thực hiện |
|---|---|---|
| 1 | *Xác định nhu cầu cần bổ sung cán bộ quản lý*<br>- Đánh giá thực trạng nhà trường, thực trạng công tác quản lý, định hướng phát triển nhà trường trong tương lai về quy mô số lớp, số học sinh.<br>- Đối chiếu cán bộ quản lý hiện tại với Thông tư Liên tịch số 35 để khẳng định đủ hay thiếu cán bộ quản lý.<br>- Mô tả công việc ở vị trí cần bổ nhiệm.<br>- Báo cáo Sở Giáo dục và Đào tạo xin chủ trương bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển cán bộ (nếu trường đề nghị). | HT trường THPT |
| 2 | *Xây dựng kế hoạch bổ nhiệm cán bộ quản lý*<br>- Kế hoạch phải nêu cụ thể:<br>+ Hình thức bổ nhiệm: *Kết hợp tín nhiệm với kiểm tra sát hạch, trình bày Đề án phát triển nhà trường.*<br>+ Các điều kiện về: Vị trí cần bổ nhiệm, chức danh, điều kiện tiêu chuẩn (có quy định riêng), đối tượng, hồ sơ, thủ tục, thời gian thực hiện, địa điểm làm việc, nội dung kiểm tra và trình bày đề án....<br>- Báo cáo Cấp uỷ cùng cấp, Hội đồng trường về sự cần thiết bổ nhiệm cán bộ quản lý, hình thức bổ nhiệm. Thảo luận hoàn chỉnh kế hoạch.<br>- Chuẩn bị các nội dung liên quan kèm theo kế hoạch báo cáo Sở Giáo dục và Đào tạo.<br>- Trình Sở GD&ĐT kế hoạch bổ nhiệm cán bộ quản lý | HT trường THPT |
| 3 | *Phê duyệt kế hoạch* | Sở GD&ĐT |
| 4 | *Thực hiện kế hoạch đã được phê duyệt*<br>- Thông báo công khai kế hoạch bổ nhiệm CBQL trên các phương tiện thông tin đại chúng, Cổng thông tin của Ngành, trang Web của trường.<br>- Tiếp nhận hồ sơ, gặp gỡ ứng viên, nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên, trao đổi nắm bắt thông tin (nội dung theo mô hình tại chương 1).<br>- Hoàn tất hồ sơ, báo cáo đề xuất phương án nhân sự tham gia dự kiểm tra và trình bày Đề án với Sở Giáo dục và Đào tạo.<br>- Thông báo phương án nhân sự đã được Sở Giáo dục và Đào tạo duyệt trở lại với nhà trường. Hiệu trưởng trao đổi thăm dò ý kiến của Cấp phó và các tổ chức Đoàn thể trong nhà trường để tạo sự ủng hộ.<br>- Tổ chức lấy phiếu tín nhiệm của cán bộ, giáo viên:<br>+ Bổ nhiệm: Tại hội nghị, HT nêu rõ nhu cầu cần bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ; báo cáo công tác chuẩn bị; nhận xét đánh giá nêu rõ mặt mạnh, mặt hạn chế, tồn tại của cán bộ; cán bộ, | - Trường THPT<br>- Trường THPT, Phòng TCCB<br>- Phòng TCCB<br>- Phòng TCCB, Trường THPT<br>- Trường THPT, Phòng TCCB |

| | | |
|---|---|---|
| | giáo viên, nhân viên ghi phiếu tín nhiệm (phiếu không có tính chất quyết định).<br>+ Bổ nhiệm lại: Tại Hội nghị người được xét BNL phải báo cáo tự nhận xét đánh giá việc thực hiện chức trách nhiệm vụ trong thời gian giữ chức vụ; cán bộ, giáo viên, nhân viên phát biểu ý kiến, ghi phiếu tín nhiệm (tỷ lệ phiếu có tính chất quyết định, ≥ 60% xét để BNL).<br>- Tổ chức kiểm tra sát hạch, đánh giá kết quả trình bày Đề án phát triển nhà trường của các những người dự tuyển.<br>- Cấp uỷ đảng và Thủ trưởng cơ quan tổ chức hội nghị chủ chốt để phân tích, đánh giá kết quả tín nhiệm, kết quả kiểm tra, kết quả báo cáo Đề án, kết luận những vấn đề phát sinh (nếu có), thống nhất đề nghị bổ nhiệm hay không bổ nhiệm.<br>- Tờ trình đề nghị Sở GD&ĐT bổ nhiệm cán bộ, kèm theo hồ sơ bổ nhiệm (có văn bản hướng dẫn) | - Hội đồng<br><br>- Cấp uỷ đảng và Lãnh đạo trường THPT<br><br>HT trường THPT |
| 5 | *Bổ nhiệm cán bộ quản lý theo phân cấp*<br>- Đảng ủy và Lãnh đạo Sở Giáo dục và Đào tạo họp, xét bổ nhiệm cán bộ (bỏ phiếu kín đề nghị BN, BNL, LC).<br>- Lấy ý kiến hiệp y với Cấp ủy huyện/thành phố (bằng văn bản).<br>- Hoàn chỉnh hồ sơ bổ nhiệm (đối với đối tượng tỉnh quản lý) trình UBND tỉnh theo phân cấp<br>- Quyết định bổ nhiệm cán bộ theo phân cấp. | ĐU, LĐ Sở GD&ĐT<br>H.uỷ/thành uỷ<br>Sở GD&ĐT<br><br>LĐ có thẩm quyền theo phân cấp |
| 6 | *Bố trí, sử dụng cán bộ quản lý mới được bổ nhiệm vào vị trí công tác đã được duyệt*<br>- Công bố quyết định, giao nhiệm vụ cho cán bộ mới được bổ nhiệm, bổ nhiệm lại.<br>- HT trường THPT phân công nhiệm vụ cho cán bộ mới được BN, BNL theo vị trí việc làm đã duyệt, chuẩn bị các điều kiện làm việc | LĐ Sở GD&ĐT<br><br>HT Trường THPT |

*- Luân chuyển cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc:*

Thực hiện theo yêu cầu nhiệm vụ, dựa trên cơ sở quy hoạch, kế hoạch sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT, luân chuyển nhằm: 1- Đưa cán bộ trẻ xuống cơ sở để rèn luyện, tiếp tục phát triển. 2- Luân chuyển Hiệu trưởng trường THPT đã hết 2 nhiệm kỳ tại một đơn vị. 3- Luân chuyển cán bộ quản lý trường THPT ở vùng cao nhiều năm về vùng thuận lợi và ngược lại để thực hiện công bằng trong giáo dục.

Hình thức luân chuyển: Nội bộ trong huyện/thành phố hoặc từ huyện/thành phố này đến huyện khác.

Thời gian luân chuyển: Tuỳ theo đối tượng là Nam hay Nữ, nhưng ít nhất phải hết 1 khoá học (3 năm).

Quy trình thủ tục: Thực hiện tương tự như bổ nhiệm, bổ nhiệm lại.

Chế độ chính sách: Theo quy định tại [27]. Ngoài ra các địa phương cần xây dựng chế độ chính sách riêng; quy định thi đua - khen thưởng; vận động ủng hộ người đi luân chuyển từ vùng thuận lợi đến vùng khó khăn

**** Miễn nhiệm, giáng chức, cách chức CBQL trường trung học phổ thông***

Cán bộ quản lý trường THPT có đơn xin từ chức hoặc sai phạm chưa đến mức kỷ luật cách chức nhưng không còn đủ uy tín và các điều kiện để giữ chức vụ thì Sở GD&ĐT xem xét quyết định miễn nhiệm, giáng chức, cách chức theo quy trình thực hiện như sau:

- *Đối với trường hợp cán bộ quản lý trường THPT có đơn xin miễn nhiệm:*

+ Đại diện cấp ủy, lãnh đạo Nhà trường gặp gỡ tìm hiểu nguyên nhân, phân tích thuyết phục và làm công tác tư tưởng để nắm bắt tâm tư nguyện vọng của cán bộ.

+ Cấp ủy, Lãnh đạo và Hội đồng trường họp bàn, phân tích, nhận xét đánh giá cán bộ, thảo luận làm rõ lý do cán bộ quản lý xin miễn nhiệm, lý do chính đáng thì nghị quyết về việc cho miễn nhiệm.

+ Lập tờ trình Sở Giáo dục và Đào tạo đề nghị xem xét quyết định.

+ Sở Giáo dục và Đào tạo tiến hành các thủ tục như quy trình bổ nhiệm, sau khi trao đổi với Chính quyền địa phương, Cấp ủy và Lãnh đạo Sở họp, xét cho miễn nhiệm.

+ Quyết định miễn nhiệm, thông báo cho Nhà trường, đồng thời bố trí công tác khác.

- *Đối với trường hợp cán bộ quản lý trường THPT vi phạm đến mức phải miễn nhiệm:* vận dụng thực hiện theo [22]. Căn cứ hành vi và mức độ vi phạm để xem xét quyết định. Hình thức này không thể hiện trong văn bản hướng dẫn kỷ luật. Trong một số văn bản có nêu khái niệm miễn nhiệm, nhưng quy trình giải quyết chưa thống nhất.

- *Đối với cán bộ quản lý trường trung học phổ thông vi phạm đến mức xử lý giáng chức, cách chức:* Tuỳ theo người vi phạm là hiệu trưởng hay phó hiệu trưởng để Sở Giáo dục và Đào tạo thành lập hội đồng xét kỷ luật, quy trình thực hiện theo Nghị định số 34/2011/NĐ-CP ngày 17/5/2011 [22].

### *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*

Đánh giá, xếp loại giúp cho cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc hình thành kỹ năng tự đánh giá; đồng thời thông qua đánh giá, xếp loại giúp cho cán bộ, giáo viên thay đổi nhận thức trong đánh giá lãnh đạo, hiểu đầy đủ về mục đích, ý nghĩa và quy trình đánh giá theo Chuẩn.

Trên cơ sở đánh giá xếp loại cán bộ quản lý trường THPT theo Chuẩn, Sở Giáo dục và Đào tạo có thể nắm bắt được tâm tư, nguyện vọng và những đề xuất kiến nghị của cán

bộ quản lý về công tác quản lý, về nội dung của Chuẩn để có cơ sở thực tiễn đưa ra các giải pháp khắc phục những hạn chế, yếu kém trong công tác quản lý.

*3.3.5.2. Nội dung của giải pháp*

Đánh giá cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc tập trung làm rõ mặt mạnh, mặt yếu về: phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp; trình độ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; năng lực quản lý; hiệu quả công tác; chiều hướng phát triển.

Các trường trung học phổ thông khu vực miền núi phía Bắc phải cụ thể hoá tiêu chí của Chuẩn sát với thực tiễn công việc ở các nhà trường để làm công cụ đánh giá. Đánh giá cán bộ quản lý trường THPT được tiến hành định kỳ vào cuối năm học, ngoài ra còn được thực hiện khi nâng lương, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại.

Đánh giá, xếp loại cán bộ quản lý trường trung học phổ thông phải dựa trên cơ sở kết quả công tác của cá nhân thể hiện ở các minh chứng phù hợp (đối với PHT phải dựa trên cơ sở nhiệm vụ được hiệu trưởng giao phụ trách). Kết luận về đánh giá xếp loại phải chính xác, bản thân cán bộ quản lý được bày tỏ ý kiến với kết luận đánh giá, xếp loại. Đánh giá, xếp loại cán bộ quản lý phải đúng quy trình ở cả thời gian, hình thức và nội dung đánh giá.

Ngoài kết quả đánh giá theo Chuẩn, việc đánh giá xếp loại cán bộ quản lý trường THPT phải dựa vào kết quả xếp loại chung của nhà trường nhưng không được đồng nhất kết quả xếp loại của tập thể để đánh giá xếp loại cán bộ quản lý, bởi kết quả của tập thể là sự nỗ lực cố gắng của toàn thể cán bộ, giáo viên. Trong trường hợp cụ thể, kết quả xếp loại của nhà trường cao hơn kết quả xếp loại của cán bộ quản lý là hợp lý. Ngược lại kết quả xếp loại của nhà trường thấp thì cán bộ quản lý không thể xếp loại cao được, vì cán bộ quản lý phải chịu trách nhiệm về các hoạt động của nhà trường.

*3.3.5.3. Cách thức tổ chức thực hiện giải pháp*

Tổ chức quán triệt kỹ nội dung của Chuẩn và các yêu cầu đánh giá bổ sung cho phù hợp với địa phương, tập huấn phương pháp và quy trình đánh giá cho các đối tượng tham gia đánh giá, để Họ nắm chắc các yêu cầu và biết cách đánh giá, chấm điểm dựa trên cơ sở minh chứng và báo cáo tự đánh giá của cán bộ quản lý nhà trường.

Đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ về đánh giá cho đội ngũ cán bộ, chuyên viên của Sở Giáo dục và Đào tạo để họ có đủ năng lực tham mưu, chỉ đạo công tác đánh giá, phân xếp loại cán bộ quản lý các trường THPT trong tỉnh. Chỉ đạo các phòng chuyên môn của Sở xây dựng hệ thống thông tin quản lý, thu thập các minh chứng về hoạt động của các trường THPT để có cơ sở tham mưu cho Giám đốc đánh giá hiệu trưởng cuối năm học.

Đánh giá cán bộ là việc quan trọng nhất trong công tác cán bộ, nên Cấp ủy đảng nhà trường phải quan tâm chỉ đạo. Với nhà trường thì phải gắn trách nhiệm của hiệu

trưởng trong việc đánh giá, xếp loại và bố trí, sử dụng phó hiệu trưởng. Với Sở Giáo dục và Đào tạo thì phải gắn trách nhiệm của Giám đốc trong việc đánh giá hiệu trưởng. Quy trách nhiệm cá nhân trong việc đánh giá, xếp loại sai để từ đó sử dụng không đúng cán bộ.

Đánh giá chấm điểm, xếp loại cán bộ quản lý trường THPT dựa trên cơ sở minh chứng, mỗi tiêu chí tối đa được chấm 10 điểm và làm tròn đến số nguyên, tùy theo kết quả đạt được trên cơ sở minh chứng mỗi tiêu chí được chấm với các điểm khác nhau. Nếu một tiêu chí có nhiều yêu cầu, các yêu cầu được giao cho các PHT khác phụ trách thì khi cho điểm để đánh giáo xếp loại, các yêu cầu đó vẫn được tính điểm tối đa như điểm của các tiêu chí. Căn cứ vào điểm các tiêu chí và tổng số điểm để xếp cán bộ quản lý vào các loại sau:

- Đối với Hiệu trưởng:

+ Loại xuất sắc: Tổng số điểm từ 207 đến 230, các tiêu chí đạt từ 8 điểm trở lên.

+ Loại khá: Tổng số điểm từ 161 trở lên, các tiêu chí đạt từ 6 điểm trở lên, nhưng không được xếp ở loại xuất sắc.

+ Loại trung bình: Tổng số điểm từ 115 trở lên, các tiêu chí trong tiêu chuẩn 1 và 3 đạt 5 điểm trở lên, không có tiêu chí 0 điểm, nhưng không xếp được ở các loại cao hơn.

+ Loại kém (chưa đạt chuẩn): Tổng điểm dưới 115 hoặc một trong hai trường hợp sau: Có tiêu chí 0 điểm; có tiêu chí trong các tiêu chuẩn 1 và 3 dưới 5 điểm.

- Đối với Phó Hiệu trưởng:

+ Xếp loại đối với phó hiệu trưởng khác với hiệu trưởng về điểm tối đa và điểm tối thiểu quy định cho mỗi mức xếp loại, tuỳ thuộc vào tổng số tiêu chí được áp dụng để đánh giá phó hiệu trưởng theo nhiệm vụ được giao. Cụ thể nếu ta gọi (N) là tổng số tiêu chí để đánh giá phó hiệu trưởng thì cách tính điểm và xếp loại thống nhất như sau:

+ Loại xuất sắc: Tổng số điểm các tiêu chí đạt được phải nằm trong khoảng Nx9 điểm trở lên, trong đó các tiêu chí đều phải đạt từ 8 điểm trở lên.

+ Loại khá: Tổng số điểm các tiêu chí đạt được phải nằm trong khoảng Nx7 điểm trở lên, trong đó các tiêu chí đều phải đạt từ 6 điểm trở lên.

+ Loại trung bình: Tổng số điểm các tiêu chí đạt được phải nằm trong khoảng Nx5 điểm trở lên, trong đó các tiêu chí của tiêu chuẩn 1 và 3 phải đạt từ 5 điểm trở lên, không có tiêu chí 0 điểm.

+ Loại kém: Tổng số điểm các tiêu chí đạt được phải nằm trong khoảng Nx5 điểm trở xuống hoặc thuộc một trong hai trường hợp sau: có tiêu chí 0 điểm, có tiêu chí trong các tiêu chuẩn 1 và 3 dưới 5 điểm.

Sở Giáo dục và Đào tạo chỉ đạo để các trường THPT thống nhất đánh giá xếp loại cán bộ quản lý theo quy trình sau đây:

*Bước 1:* Cán bộ quản lý tự đánh giá, xếp loại:

Hiệu trưởng, phó hiệu trưởng tự đánh giá và ghi điểm đạt được ở từng tiêu chí

vào phiếu tự đánh giá. Ở từng tiêu chuẩn, cán bộ quản lý chuẩn bị các minh chứng liên quan đến các tiêu chí, ghi rõ minh chứng vào phiếu đánh giá, tự xếp loại, tự đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của bản thân đồng thời nêu hướng phát huy điểm mạnh, khắc phục điểm yếu.

Phó hiệu trưởng đánh giá cho điểm tiêu chuẩn 3 cần chú ý những nội dung không được phân công, chấm điểm nội dung này không cho điểm, nhưng phải ghi chú cụ thể để không nhầm lẫn với thực hiện nhưng không đạt.

*Bước 2:* Cán bộ, giáo viên, nhân viên tham gia góp ý và đánh giá cán bộ quản lý:

Cấp uỷ đảng họp liên tịch với Ban chấp hành Công đoàn để chọn người chủ trì cuộc họp và quán triệt mục đích, yêu cầu, ý nghĩa của việc đánh giá, xếp loại cán bộ quản lý (chủ trì là Chủ tịch Công đoàn hoặc Cấp ủy đảng không là cán bộ quản lý).

Thông báo lịch họp trước ít nhất một tuần để đảm bảo mọi cán bộ, giáo viên cơ hữu của trường đều có điều kiện dự họp, tối thiểu phải có 2/3 số người được góp ý và tham gia đánh giá dự họp.

Tại cuộc họp người chủ trì phải quán triệt mục đích, yêu cầu, ý nghĩa của việc đánh giá, xếp loại cán bộ quản lý theo chuẩn (nói rõ những tiêu chí trong tiêu chuẩn 3 không thuộc trách nhiệm của phó hiệu trưởng); điều hành cuộc họp thực hiện các công việc theo nội dụng đã chuẩn bị:

- Cán bộ quản lý báo cáo kết quả tự đánh giá trước tập thể cán bộ, giáo viên (phó hiệu trưởng báo cáo rõ những việc được phân công đảm nhiệm tại tiêu chuẩn 3);
- Cán bộ, giáo viên thảo luận, nhận xét, đánh giá, góp ý làm rõ kết quả đạt được, những việc chưa làm được của cán bộ quản lý ở tất cả các hoạt động; kiểm tra, đối chiếu các minh chứng với từng tiêu chí cán bộ quản lý tự đánh giá; ghi điểm đạt được ở từng tiêu chí vào phiếu đánh giá cán bộ quản lý trên cơ sở các minh chứng cụ thể, xác thực;
- Kiểm số lượng phiếu, niêm phong và lập biên bản bàn giao cho BCH công đoàn.

*Bước 3:* Tổng hợp ý kiến đóng góp và kết quả tham gia đánh giá cán bộ quản lý:

Hội nghị gồm các thành phần theo quy định tại [12], dưới sự điều hành của người chủ trì, tổng hợp các ý kiến đóng góp và kết quả cán bộ, giáo viên đánh giá cán bộ quản lý; phân tích các ý kiến đánh giá, nhận xét, góp ý cho cán bộ quản lý. Khi tổng hợp kết quả cần phân tích cụ thể, kĩ lưỡng các thông tin đánh giá cán bộ quản lý thuộc loại kém và những ý kiến trái chiều, những ý kiến chưa thống nhất giữa tự đánh giá của cán bộ quản lý và tập thể cán bộ, giáo viên.

Các thành viên dự họp phân tích, nhận xét và góp ý cho từng cán bộ quản lý, ghi nhận xét vào phiếu. Nếu cán bộ quản lý có ý kiến không đồng tình thì được trình bày trong một văn bản riêng gửi cho thủ trưởng cơ quan quản lý trực tiếp.

*Bước 4:* Đánh giá, xếp loại cán bộ quản lý

Giám đốc Sở Giáo dục và Đào tạo xem xét kết quả tự đánh giá, xếp loại của

hiệu trưởng; kết quả đánh giá của tập thể cán bộ, giáo viên (thể hiện trong phiếu) và nguồn thông tin xác thực khác để dự kiến đánh giá xếp loại hiệu trưởng gửi Phó giám đốc, Lãnh đạo các phòng ban chuyên môn của Sở để lấy ý kiến, đồng thời thông báo dự kiến đến các trường THPT qua Email. Thu nhận ý kiến phản hồi, giải quyết những bất đồng (nếu có) và quyết định đánh giá xếp loại cán bộ quản lý.

Trường hợp không có sự thống nhất giữa tự đánh giá của hiệu trưởng với các thành phần tham gia tại [12] và Phó Giám đốc, Lãnh đạo các phòng chuyên môn thì Giám đốc Sở GD&&DT có thể trao đổi với các đối tượng nêu trên, tham khảo thêm cấp ủy đảng, chính quyền địa phương, Ban đại diện cha mẹ học sinh... trước khi quyết định đánh giá.

Thông báo kết quả đánh giá, xếp loại tới hiệu trưởng và tập thể cán bộ, giáo viên; lưu kết quả trong hồ sơ cán bộ và báo cáo lên cơ quan quản lý cấp trên bằng văn bản. Trong quá trình đánh giá xếp loại, hiệu trưởng có quyền trình bày ý kiến của mình, nhưng phải chấp hành ý kiến kết luận của Giám đốc Sở Giáo dục và Đào tạo.

Đối với phó hiệu trưởng, ngay tại hội nghị hiệu trưởng cùng các thành phần dự họp xem xét kỹ kết quả tự đánh giá, xếp loại của PHT và kết quả đánh giá của cán bộ, giáo viên (thể hiện trong phiếu) cùng các nguồn thông tin xác thực khác, giải quyết các tình huống không thống nhất bằng cách đối thoại trực tiếp trên cơ sở minh chứng, để quyết định đánh giá, xếp loại cấp phó của mình. Thông báo kết quả đánh giá, xếp loại tới phó hiệu trưởng và tập thể cán bộ, giáo viên; báo cáo kết quả đánh giá, xếp loại bằng văn bản và nộp các phiếu đánh giá đến Sở Giáo dục và Đào tạo để lưu hồ sơ cán bộ. Trong quá trình đánh giá, xếp loại, phó hiệu trưởng có quyền trình bày ý kiến, nhưng phải chấp hành ý kiến kết luận của hiệu trưởng.

Khi có khiếu nại, thắc mắc về đánh giá, xếp loại cán bộ quản lý trường trung học phổ thông thì thủ trưởng cơ quan quản lý trực tiếp cần xem xét lại các minh chứng, tham khảo thêm ý kiến của các thành phần tham gia đánh giá (nêu trên) để có kết luận trả lời khiếu nại về kết quả đánh giá, xếp loại hiệu trưởng, phó hiệu trưởng. Văn bản kết luận được gửi đến cho người khiếu nại, thắc mắc.

### *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 trường THPT nhằm để xem xét, đánh giá việc thực hiện các quyết định quản lý đạt ở mức độ nào, phát hiện những trục trặc, trì trệ, xử lý những sai phạm, tìm ra nguyên nhân và đề ra các biện pháp khắc phục để thực hiện kế hoạch đã đề ra. Thông qua thanh tra, kiểm tra Sở Giáo dục và Đào tạo động viên, khích lệ nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm của đội ngũ CBQL đưa hoạt động quản lý đạt hiệu quả cao hơn; kiến nghị cấp có thẩm quyền điều chỉnh, bổ sung quy định, chính sách phù hợp nâng cao hiệu lực quản lý.

Hoạt động thanh tra, kiểm tra cán bộ quản lý trường THPT phải tuân thủ quy trình của pháp luật thanh tra; phải lấy kết quả thực hiện nhiệm vụ của nhà trường, đặc biệt là chất lượng, hiệu quả giáo dục, chất lượng của các hoạt động quản lý làm căn cứ. 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*

Hoạt động thanh tra, kiểm tra của Sở Giáo dục và Đào tạo các tỉnh miền núi phía Bắc được tiến hành dưới nhiều hình thức (thường xuyên, định kỳ, đột xuất). Thanh tra, kiểm tra thường xuyên và định kỳ được tiến hành theo chương trình đã được duyệt. Thanh tra, kiểm tra đột xuất được tiến hành khi phát hiện 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 THPT các tỉnh miền núi phía Bắc tập trung chủ yếu vào các nội dung sau đây:

(1) Xây dựng, tổ chức thực hiện kế hoạch chiến lược, kế hoạch giáo dục (chú trọng kế hoạch theo nhiệm kỳ, kế hoạch tuyển sinh, kế hoạch dạy và học...).

(2) Quản lý cán bộ, giáo viên, nhân viên và học sinh từ các khâu: bố trí, sử dụng, lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, giáo viên; quản lý hồ sơ cán bộ, giáo viên, nhân viên và học sinh.

(3) Thực hiện quy chế dân chủ theo quy định tại Nghị định số 04/2015/NĐ-CP ngày 09/01/2015. Giải quyết khiếu nại, tố cáo trong nhà trường theo quy định.

(4) Tổ chức cho cán bộ, giáo viên, nhân viên và học sinh tham gia các hoạt động xã hội; thực hiện chế độ chính sách đối với giáo viên và học sinh.

(5) Quản lý hành chính, tài chính, tài sản bao gồm: hồ sơ thu, chi và sử dụng nguồn lực tài chính, đầu tư xây dựng hạ tầng, cơ sở vật chất, thiết bị, bảo quản tài sản công.

(6) Công tác tham mưu cho cấp ủy, chính quyền và các cơ quan quản lý về công tác xã hội hóa giáo dục trên địa bàn trường đóng.

(7) Quan hệ phối hợp giữa cán bộ quản lý với Cấp ủy đảng và các tổ chức Đoàn thể trong trường, với Ban đại diện cha mẹ HS để thực hiện nhiệm vụ.

*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 (kể cả chuyên trách và công tác viên). Coi trọng và có tiêu chuẩn để lựa chọn cán bộ thanh tra. Người làm thanh tra phải có **tâm**, có **tài**, thể hiện ở: Phẩm chất đạo đức tốt; trung thực, công tâm; làm việc có trách nhiệm; giỏi về chuyên môn nghiệp vụ; am hiểu rộng, hiểu sâu sắc các hoạt động giáo dục của nhà trường; có khả năng hướng dẫn, động viên, khích lệ, tập hợp người khác; có uy tín cao, được mọi người tâm phục, khẩu phục.

Sở Giáo dục và Đào tạo phải xây dựng được kế hoạch kiểm tra, thanh tra cho cả nhiệm kỳ và kế hoạch hàng năm. Nội dung thanh tra, kiểm tra phải gắn với hoạt động của nhà trường, gắn với trách nhiệm của cán bộ quản lý để thông qua thanh tra, kiểm tra đánh

giá được Nhà trường và đánh giá được cán bộ quản lý. Kế hoạch thanh tra, kiểm tra, trong đó: xác định rõ mục đích, yêu cầu, nội dung, phương pháp, phạm vi thanh tra, kiểm tra; dự kiến thành phần đoàn và thời gian tiến hành; dự trù các điều kiện đảm bảo cho công tác thanh tra, kiểm tra.

Đơn vị tham mưu kế hoạch thanh tra, kiểm tra phải tập hợp đầy đủ thông tin về đơn vị, tổ chức, cá nhân được thanh tra, kiểm tra và các văn bản có liên quan đến lĩnh vực thanh tra. Trình quyết định thanh tra, kiểm tra; thời gian công bố quyết định thanh tra với đối tượng thanh tra, kiểm tra được thực hiện theo đúng quy định. Tổ chức họp đoàn để phổ biến kế hoạch thanh tra, kiểm tra, phân công nhiệm vụ cho các thành viên và chuẩn bị các điều kiện khác cho công tác thanh tra, kiểm tra. Trực tiếp trưởng đoàn phải thông báo quyết định thanh tra, kiểm tra đến đối tượng được thanh tra, kiểm tra.

Tiến hành thanh tra, kiểm tra. Thực hiện lần lượt theo các công việc sau:

- Thông báo kế hoạch thanh tra, kiểm tra với đối với lãnh đạo và hội đồng sư phạm của trường THPT (kể cả thanh tra đơn vị và thanh tra cá nhân).

- Làm việc tập thể, nghe lãnh đạo nhà trường báo cáo về tình hình thực hiện và kết quả của các hoạt động thực hiện nhiệm vụ năm học hoặc thực hiện nhiệm vụ lĩnh vực được thanh tra, kiểm tra. Đoàn chất vấn, trao đổi với lãnh đạo và các thành viên của nhà trường tại buổi làm việc để làm rõ hơn những vấn đề cần thiết. Chia các nhóm để tổ chức thanh tra, kiểm tra.

- Kiểm tra các loại hồ sơ quản lý của cán bộ quản lý, của các tổ chuyên môn, tổ văn phòng và các tổ chức đoàn thể (theo các nội dung thanh tra, kiểm tra).

- Thanh tra, kiểm tra hoạt động sư phạm của giáo viên, gồm: hồ sơ chuyên môn, kế hoạch các loại, dự giờ dạy (nếu cần thiết).

- Các nhóm báo cáo kết quả thanh tra, kiểm tra; Đoàn thống nhất những nội dung làm việc với đơn vị và các tổ chức liên quan để tìm hiểu nguyên nhân, bản chất của sự việc, nhất là những vi phạm.

- Đoàn tổ chức họp với lãnh đạo và các thành viên hội đồng sư phạm của nhà trường để thống nhất biên bản, thông báo dự thảo kết luận thanh tra, kiểm tra.

Trưởng đoàn báo cáo kết quả thanh tra, kiểm tra với Giám đốc Sở Giáo dục và Đào tạo theo quy định; hoàn chỉnh kết luận thanh tra, kiểm tra trình ký; tập hợp và lưu trữ hồ sơ thanh tra, kiểm tra theo quy định.

Sau khi Giám đốc Sở Giáo dục và Đào tạo kết luận thanh tra, kiểm tra, Trưởng đoàn thông báo kết quả thanh tra, kiểm tra bằng văn bản đến đối tượng được thanh tra, kiểm tra và thông báo cho cơ quan chủ quản (nếu các cơ quan ngoài ngành giáo dục thanh tra) và các đơn vị liên quan.

Sở Giáo dục và Đào tạo xem xét, xử lý theo kết luận thanh tra; chỉ đạo và theo dõi việc thực hiện các kiến nghị của đoàn 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*

Nhằm tạo ra cơ chế mở để cán bộ, giáo viên được chủ động, tự chịu trách nhiệm với nhiệm vụ được giao. Xây dựng môi trường thuận lợi cho sự phát triển cán bộ quản lý trường THPT nhằm giải quyết những vấn đề đang là lực cản, như: minh bạch, công bằng, chính sách tiền lương, thi đua - khen thưởng, hỗ trợ đào tạo, điều kiện làm việc... Tác động trở lại, khi có môi trường thuận lợi, trạng thái nhà trường phát triển, mọi người đòi hỏi cao hơn, điều đó trở thành áp lực để cán bộ quản lý phấn đấu vươn lên.

Tạo môi trường thuận lợi thu hút được người giỏi đến với nhà trường, kích lệ, động viên cán bộ quản lý và giáo viên tích cực, nhiệt tình, tận tâm với công việc, từ đó nâng cao chất lượng, hiệu quả của hoạt động quản lý và nâng cao chất lượng giáo dục trong các nhà trường. Đây cũng là môi trường động lực cho cán bộ quản lý trẻ, giáo viên dự nguồn và những người có triển vọng phấn đấu phát triển.

*3.3.7.2. Nội dung của giải pháp*

Xây dựng bầu không khí thân thiện, cởi mở trong nhà trường để cán bộ, giáo viên, nhân viên đoàn kết, gắn bó, tin tưởng, tôn trọng lẫn nhau, nhằm phát huy tối đa được năng lực, sở trường, sự đóng góp của tất cả mọi người.

Xây dựng hoàn thiện cơ chế, chính sách và các quy định có liên quan đến giáo dục THPT, đẩy mạnh phân cấp quản lý, giao quyền từ chủ theo Nghị định số 16/2015/NĐ-CP ngày 14/2/2015 cho các trường THPT, gắn quyền và trách nhiệm của hiệu trưởng trong quản lý, sử dụng nhân lực, vật lực, tài lực. Tranh thủ sự ủng hộ của cấp ủy chính quyền để thu hút mọi nguồn lực đầu tư cho phát triển nhà trường.

Xây dựng đội ngũ cán bộ, giáo viên đủ về số lượng, cơ cấu chất lượng nâng lên. Thực hiện tốt việc bố trí, sử dụng, đào tạo bồi dưỡng và quản lý chặt chẽ đội ngũ cán bộ, giáo viên. Tiếp tục bổ sung một số chế độ chính sách phù hợp đối với cán bộ quản lý trường THPT, nhất là chính sách cho cán bộ quản lý công tác ở vùng cao nhằm đãi ngộ người giỏi, cán bộ trẻ có năng lực đến công tác ở những nơi khó khăn.

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 dời 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*

- Đặc điểm lao động của cán bộ quản lý trường học là thực hiện công việc dựa vào sự nỗ lực của cán bộ, giáo viên, nhân viên. Trong nhà trường, cán bộ quản lý thường xuyên phải tiếp xúc với đồng nghiệp, là đầu mối quan hệ với các cơ quan bên

ngoài. Vì vậy, cán bộ quản lý phải tạo ra được môi trường thân thiện, cởi mở, hài hoà giữa tình cảm và quy định để tạo sự thoả mái cho cán bộ dưới quyền nhưng vẫn đạt được mục tiêu quản lý.

- Trong làm việc, người quản lý cần tôn trọng những người có ý tưởng và tư tưởng cách tân; cởi mở, thân thiện, dân chủ, công khai, chia sẻ, ủng hộ những ý tưởng đổi mới; tạo điều kiện tốt nhất để họ thực hiện, thường xuyên uấn nắn, điều chỉnh để ý tưởng của cán bộ được thực hiện đúng hướng, hiệu quả. Tìm các giải pháp thúc đẩy mọi người tham gia, ủng hộ tạo nên thành công. Trong quản lý, phải mềm dẻo linh hoạt, quan tâm tới hiệu quả và cách làm mới, hơn thực hiện theo quy trình định sẵn.

- Tạo điều kiện để cán bộ, giáo viên đến trường làm việc với tâm lý tốt nhất. Làm được vấn đề này, người quản lý phải chú ý tạo nên sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc cho tất cả cán bộ, giáo viên. Quan tâm đến đời sống tâm tư, nguyện vọng, hoàn cảnh của từng người. Động viên khuyến khích kịp thời, chia sẻ đúng lúc để làm giảm đi sự căng thẳng bởi các áp lực.

*Xây dựng hoàn thiện cơ chế, chính sách...*

- Sở Giáo dục và Đào tạo phối hợp với các Sở, Ngành trình Tỉnh uỷ, UBND tỉnh ban hành phân cấp quản lý cán bộ theo [25],[16] nhằm tăng cường trách nhiệm của Sở và trường trung học phổ thông trong quản lý, sử dụng cán bộ, giáo viên.

- Sở Giáo dục và Đào tạo phối hợp với Sở Nội vụ, Sở Tài chính xây dựng chính sách thu hút, hỗ trợ đi học, hỗ trợ những người công tác ở vùng cao, hỗ trợ làm kiêm nhiệm vụ, làm nhiệm vụ trong hè. Các chính sách cần chú trọng ưu tiên những người trẻ có triển vọng, người DTTS, nữ cán bộ. Phối hợp chặt chẽ hướng dẫn các trường trung học phổ thông thực hiện hiệu quả các chính sách này.

- Sở Giáo dục và Đào tạo phối hợp với các Sở, Ngành và địa phương trình UBND tỉnh giao quyền tự chủ đầy đủ theo Nghị định số 16/2015/NĐ-CP cho các trường THPT; tăng cường giám sát để đảm bảo việc giao quyền gắn với chịu trách nhiệm trong quản lý nhân lực, vật lực, tài lực và thực hiện nhiệm vụ của nhà trường.

*Xây dựng đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên đủ về số lượng...*

- Sở Giáo dục và Đào tạo phối hợp với Sở Nội vụ đánh giá thực trạng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý ở các trường THPT về cả số và chất lượng. Tham mưu cho UBND tỉnh giao đủ biên chế, đảm bảo tuyển đủ giáo viên, tăng cường sàng lọc, bổ sung đội ngũ chuẩn về trình độ chuyên môn, giỏi về nghiệp vụ, vững vàng về chính trị.

- Sở Giáo dục và Đào tạo trình UBND tỉnh phê duyệt phương án luân chuyển cán bộ, tổ chức thực hiện việc điều động, luân chuyển cán bộ quản lý và giáo viên giữa các trường trong tỉnh, đảm bảo sự cân đối, hợp lý và đạt được mục tiêu nâng cao chất lượng các nhà trường. Điều động, luân chuyển cán bộ quản lý và giáo viên phải đặc

biệt chú ý đến các trường ở vùng cao, tạo điều kiện để Họ yên tâm công tác, gắn bó lâu dài với nhà trường.

- Thúc đẩy phong trào học tập trong nhà trường, để công tác đào tạo, bồi dưỡng trở thành tự thân của mỗi cán bộ, giáo viên. Tổ chức các hoạt động chuyên môn dưới nhiều hình thức đa dạng, phong phú, gắn với đổi mới cấp học. Tăng cường tham quan, trao đổi học tập kinh nghiệm trong và ngoài nước.

- Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực thực tiễn bằng cách thay đổi phân công nhiệm vụ, để trong nhiệm kỳ mỗi cán bộ quản lý của trường THPT được làm việc ở tất cả lĩnh vực công tác.

*Đẩy mạnh thực hiện dân chủ trong nhà trường.*

- Các trường THPT đều phải xây dựng quy chế dân chủ trong nhà trường thông qua tại Hội nghị cán bộ viên chức đầu năm học, nội dung dân chủ thực hiện theo Nghị định số 04/2015/NĐ-CP ngày 9/01/2015 của Chính phủ.

- Thực hiện dân chủ trong nhà trường có nhiều nội dung, ở đây chúng tôi đi sâu phân tích những nội dung liên quan tới công tác cán bộ. Trong công tác quản lý đội ngũ, đánh giá là nội dung khó nhất, kết quả đánh giá được sử dụng làm cơ sở để bố trí sử dụng, bổ nhiệm và thực hiện chế độ chính sách đối với cán bộ, giáo viên. Dân chủ trong đánh giá thể hiện thông qua việc:

+ Thực hiện túc quy trình đánh giá từ cơ sở, giải quyết thấu đáo các trường hợp cơ sở đánh giá, xếp loại chưa thoả đáng. Để đảm bảo chính xác trong đánh giá, Hiệu trưởng nên thành lập Tổ tư vấn gồm nhiều thành phần để xem xét kết quả đánh giá của các đơn vị trước khi ra quyết định. Kết quả đánh giá, xếp loại được công khai trong toàn cơ quan, dưới nhiều hình thức. Trực tiếp tiếp thu các ý kiến phản hồi và giải quyết khiếu nại của cán bộ, giáo viên, nhân viên trong nhà trường.

+ Đánh giá cán bộ quản lý thực hiện đúng quy trình, ý kiến nhật xét đánh giá của cán bộ, viên chức phải được lắng nghe, trân trọng, nghi nhận. Nhận xét đánh giá CBQL tiến hành công khai, kết hợp giữa đánh giá của Cấp uỷ đảng, chính quyền địa phương nơi trường đóng với đánh giá của Sở Giáo dục và Đào tạo.

- Trong điều động, bổ nhiệm và luân chuyển cán bộ, Nhà trường phải xây dựng kế hoạch, quán triệt chủ trương, đề ra tiêu chuẩn, trao đổi lắng nghe ý kiến của mọi người trước những vấn đề đó; thực hiện đúng quy trình.

*Xây dựng và nhân rộng điển hình CBQL giỏi, những tâm gương tích cực thi đua:*

- Đây là một giải pháp tạo động lực cho cán bộ quản lý và giáo viên, do đó Hiệu trưởng cần phối hợp với Chủ tịch Công đoàn xây dựng kế hoạch, nội dung thi đua, tổ chức phát động, chỉ đạo thực hiện và tổng kết phong trào thi đua.

- Việc đánh giá, bình xét thi đua khen thưởng phải dân chủ, khách quan, công bằng theo quy trình từ các đơn vị đến nhà trường, dựa trên cơ sở đóng góp có hiệu quả của các nhân và tập thể.

- Sau mỗi đợt thi đua, các trường trung học phổ thông và Sở Giáo dục và Đào tạo cần chọn ra gương điển hình để nêu gương, việc này có tác dụng khích lệ, động viên cán bộ quản lý có thành tích, để họ tiếp tục nỗ lực cố gắng trong công tác, đồng thời để mọi người noi theo.

- Để điển hình cán bộ quản lý giỏi có tác dụng lan toả, Sở Giáo dục và Đào tạo chỉ đạo các trường phương pháp thi đua từ đúc rút kinh nghiệm từ điển hình này, khẳng định để đạt được kết quả cao người cán bộ quản lý cần phải học hỏi, tích luỹ kinh nghiệm từ đồng nghiệp, chọn lọc những yếu tố tích cực, phù hợp để vận dụng vào công tác quản lý điều hành.

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

- Sở Giáo dục và Đào tạo tham mưu đề xuất UBND tỉnh tăng cường đầu tư cơ sở vật chất cho các trường còn thiếu phòng học, phòng làm việc, nhà ở công vụ giáo viên; đầu tư trang sắm thiết bị cơ sở vật chất kỹ thuật.

- Tăng cường huy động các nguồn lực của xã hội cho Nhà trường, thực hiện xã hội hoá giáo dục phải được sự đồng thuận của tập thể nhà trường và của cộng đồng xã hội.

- Việc đầu tư cơ sở vật chất, thiết bị theo kế hoạch, lộ trình và theo hướng kiên cố, hiện đại, bám sát các tiêu của trường chuẩn quốc gia, trường chất lượng cao.

### 3.4. Mối quan hệ giữa các giải pháp

Các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc chúng tôi trình bày trong đề tài là những giải pháp chủ yếu, ngoài ra còn có các giải pháp cụ thể khác tác động đến đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông nhưng chưa được đề cập đến trong luận án này. 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.

Tổ chức thực hiện đồng bộ các giải pháp thì công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông sẽ đem lại hiệu quả. Nếu thực hiện từng giải pháp riêng lẻ thì sẽ hạn chế hoặc không mang lại tác dụng. Tùy thuộc vào từng giai đoạn, từng trường và yêu cầu cụ thể của công tác quản lý mà có thể vận dụng một số giải pháp nào đó. Các giải pháp có mối quan hệ như sau:

*(1) Giải pháp: 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*, liên quan đến thẩm quyền quản lý tổ chức và quản lý cán bộ. Hiện nay mô hình phân cấp quản lý của các tỉnh khu vực còn khác nhau và chưa phân cấp triệt để, dẫn đến nhiều khâu trung gian trong quản lý. Vì vậy, Sở Giáo dục và Đào tạo không chủ động được trong chỉ đạo công tác cán bộ, hiệu quả và hiệu lực trong công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông sẽ hạn chế.

*(2) Giải pháp: Đổi mới công tác tuyển chọn cán bộ nguồn và quy hoạch cán bộ quản lý trường trung học phổ thông,* nhằm phát hiện và lựa chọn được cán bộ, giáo viên có năng lực và phẩm chất tốt để đưa vào quy hoạch. Công tác này mới chỉ là khâu đầu tiên trong quy trình chuẩn bị nhân sự, để những người trong quy hoạch đảm bảo tiêu chuẩn trước khi bổ nhiệm, phải gắn quy hoạch với: đào tạo, bồi dưỡng; bố trí, sử dụng và chăm lo đời sống vật chất tinh thần. Những vấn đề này không gắn kết chặt chẽ với nhau thì quy hoạch sẽ không trở thành hiện thực, hiệu quả quản lý không cao.

*(3) Giải pháp: Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học theo tiêu chuẩn chức danh,* nhằm chuẩn bị cho những giáo viên trong quy hoạch và đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh miền núi phía Bắc có đầy đủ tiêu chuẩn để nâng cao năng lực quản lý lãnh đạo. Song công tác đào tạo, bồi dưỡng dù có tốt đến đâu nhưng công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, bố trí, sử dụng cán bộ không đúng với năng lực sở trường của từng người, thì hoạt động quản lý sẽ không đem lại kết quả.

*(4) Giải pháp: Đổi mới công tác bổ nhiệm cán bộ cán bộ quản lý trường trung học bổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc,* nhằm đưa ra mô hình lựa chọn, bổ nhiệm mới, tạo điều kiện để cho cán bộ trẻ có triển vọng và đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT rèn luyện, thử thách, phấn đấu vươn lên. Công tác bổ nhiệm, bố trí sử dụng được thực hiện trên cơ sở đánh giá cán bộ. Sử dụng đúng cán bộ sẽ tạo được niềm tin trong đội ngũ, động viên, khích lệ cán bộ nỗ lực, cố gắng vươn lên khẳng định bản thân. Nếu sử dụng không đúng người, sẽ triệt tiêu động lực của đội ngũ, dẫn đến hiệu quả quản lý hạn chế.

*(5) Giải pháp: Đánh giá cán bộ quản lý trường trung học phổ thông khách quan, dân chủ bám sát chuẩn,* nhằm chỉ cho đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên dự nguồn thấy được mình đang ở đâu so với Chuẩn để họ tự điều chỉnh, hoàn thiện bản thân. Đánh giá cán bộ là cơ sở cho công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm, bố trí sử dụng đúng cán bộ. Thanh tra, kiểm tra và đánh giá có mối quan hệ khăng khít với nhau và là một khâu quan trọng trong công tác quản lý cán bộ.

*(6) Giải pháp: Thanh tra, kiểm tra công tác quản lý của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông:* Thanh tra, kiểm tra là một chức năng quan trọng của quản lý, nếu không có thanh tra, kiểm tra thì không thể đánh giá chính xác việc thực hiện chức trách nhiệm vụ của đội ngũ cán bộ quản lý, không thể phát hiện kịp thời những bất hợp lý, những sai phạm trong hoạt động quản lý ở trường THPT, do đó không thể điều chỉnh kịp thời những khiếm khuyết trong quản lý. Đồng thời không động viên, khích lệ được tính tích cực và những mặt tốt để nâng cao trách nhiệm của đội ngũ cán bộ quản lý.

*(7) Giải pháp: Xây dựng môi trường thuận lợi cho sự phát triển cán bộ quản lý trường trung học phổ thông,* nhằm xây dựng được cơ chế chính sách đãi ngộ thỏa đáng

bằng vật chất và động viên tinh thần để đội ngũ cán bộ quản lý tích cực, tận tâm với công việc. Nếu không xây dựng được cơ chế chính sách và môi trường thuận lợi thì công tác đào tạo, bồi dưỡng sẽ gặp nhiều khó khăn; không tạo được động lực cho cán bộ quản lý trẻ, giáo viên dự nguồn và những người có triển vọng phấn đấu phát triển.

Vì vậy, công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc cần chú ý vận dụng các giải pháp phù hợp với từng thời điểm cụ thể, theo điều kiện của địa phương và đơn vị thì đội ngũ cán bộ quản lý mới phát triển được, chất lượng được nâng cao, đáp ứng được yêu cầu đổi mới giáo dục.

## 3.5. Khảo nghiệm các giải pháp mới đề xuất

### *3.5.1. Các bước khảo nghiệm*

Để đánh giá nhận thức về tính cần thiết và tính khả thi của các giải pháp mới đề xuất, chúng tôi trưng cầu ý kiến chuyên gia, trao đổi trực tiếp với Lãnh đạo một số Sở Giáo dục và Đào tạo trong khu vực và Lãnh đạo các cơ quan tham mưu về công tác cán bộ. Quy trình khảo nghiệm được tiến hành theo các bước sau:

- *Bước 1:* Xây dựng phiếu trưng cầu ý kiến chuyên gia về các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.

- *Bước 2:* Lựa chọn chuyên gia.

Chuyên gia gồm lãnh đạo Ban tổ chức Tỉnh uỷ, Sở Nội vụ, UBND huyện/thành phố; lãnh đạo Sở và lãnh đạo phòng chuyên môn, lãnh đạo Công đoàn Ngành giáo dục; lãnh đạo một số trường THPT có thâm niên công tác; một số chuyên gia giáo dục.

Số lượng 40 người cụ thể: Ban tổ chức Tỉnh ủy 2 người; Sở Nội vụ 2 người; UBND huyện/thành phố 2 người; Sở và Công đoàn Ngành: 18 người; Hiệu trưởng trường trung học phổ thông 12 người; chuyên gia 4 người.

- *Bước 3:* Lấy ý kiến chuyên gia và xử lý kết quả nghiên cứu.

Trên cơ sở phiếu đã xây dựng, chúng tôi xin ý kiến đánh giá của các chuyên gia một cách độc lập, thời gian xin ý kiến là tháng 5/2015. Phiếu đánh giá gồm 2 khía cạnh đó là ***tính cần thiết*** và ***tính khả thi*** của các giải pháp đề xuất, mỗi khía cạnh được đánh giá với 3 mức độ:

+ Đánh giá tính cần thiết với 3 mức độ: ***Cần thiết, Ít cần thiết, Không cần thiết***.

+ Đánh giá tính khả thi với 3 mức độ: ***Khả thi, Ít khả thi, Không khả thi***.

Tổng hợp kết quả phiếu, chúng tôi cho điểm đánh giá ở các mức độ: ***Cần thiết, Ít cần thiết, Không cần thiết/Khả thi, Ít khả thi, Không khả thi*** tương ứng với điểm là 3,2,1. Tính điểm TB ($\overline{X}$) với các mức: 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 $1 \leq \overline{X} \leq 1.49$ (min=1, max=3).

***3.5.2. Kết quả khảo nghiệm tính cần thiết và tính khả thi của các giải pháp***

*3.5.2.1. Tính cần thiết của các giải pháp đề xuất*

**Bảng 3.6: Kết quả khảo nghiệm tính cần thiết của các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc**

| *TT* | *Giải pháp* | *Cần thiết* | *Ít cần thiết* | *Không cần thiết* | $\overline{X}$ | *TB* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Tổ chức thực hiện tốt phân cấp quản lý đội ngũ CBQL trường THPT theo hướng tăng cường trách nhiệm quản lý của Sở Giáo dục và Đào tạo | 35<br>87.5% | 4<br>10% | 1<br>2.5% | 2.85 | 2 |
| 2 | Đổi mới công tác tuyển chọn cán bộ nguồn và quy hoạch CBQL trường THPT | 32<br>80% | 8<br>20% | | 2.8 | 5 |
| 3 | Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường THPT theo tiêu chuẩn chức danh | 36<br>90% | 4<br>10% | | 2.9 | 1 |
| 4 | Đổi mới công tác bổ nhiệm cán bộ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc | 34<br>85% | 6<br>15% | | 2.85 | 2 |
| 5 | Đánh giá CBQL trường THPT khách quan, dân chủ bám sát chuẩn | 33<br>82.5% | 7<br>17.5% | | 2.83 | 4 |
| 6 | Thanh tra, kiểm tra công tác quản lý của CBQL trường THPT | 30<br>75% | 10<br>25% | | 2.75 | 6 |
| 7 | Xây dựng môi trường thuận lợi cho sự phát triển CBQL trường THPT | 29<br>72.5% | 10<br>25% | 1<br>2.5% | 2.7 | 7 |
| | **Trung bình** | | | | $\overline{X}$ **= 2.81** | |

Nhận xét:

Số liệu cho thấy, ý kiến đánh giá về tính cần thiết của 7 giải pháp mới đề xuất có mức độ cần thiết rất cao, tất cả các giải pháp đều được đánh giá *ở mức độ tốt,* điểm TBC $\overline{X}$ = 2.81, xếp loại tốt. Trong đó:

- Giải pháp: *"Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường THPT theo tiêu chuẩn chức danh"* được đánh giá cao nhất, với $\overline{X}$ = 2.9. Giải pháp: *"Xây dựng môi trường thuận lợi cho sự phát triển CBQL trường THPT"* được đánh giá thấp nhất, với $\overline{X}$ = 2.7, xếp thứ bậc 7.

Trao đổi với ông H.V.P Hiệu trưởng trường THPT vùng đồng bào dân tộc về các giải pháp mới đề xuất, ông P cho biết: *"Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng để cán bộ quản lý đạt các yêu cầu của chuẩn chức danh là cần thiết, vì nhiều người còn thiếu điều kiện. Tuy nhiên, công tác này sẽ hiệu quả hơn khi bản thân mỗi cán bộ quản lý nhận thức được trách nhiệm của mình trong việc học tập nâng cao trình độ, tự hoàn thiện bản thân để đáp ứng yêu cầu đổi mới".*

- Giải pháp *"Tổ chức thực hiện tốt phân cấp quản lý đội ngũ CBQL trường THPT theo hướng tăng cường trách nhiệm quản lý của Sở GD&ĐT"* và *"Đổi mới công tác bổ nhiệm cán bộ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc"* có điểm $\overline{X}$ =2.85, cùng xếp thứ 2. Hai giải pháp này có liên quan chặt chẽ với nhau về thẩm quyền quản lý và trách nhiệm của Sở Giáo dục và Đào tạo trong việc quản lý, sử dụng cán bộ quản lý trường THPT, nên điểm TB của hai giải pháp bằng nhau là hợp lý.

- Sự cần thiết của các giải pháp được đánh giá với điểm chênh lệch không đáng kể, trong khoảng 2.7≤ $\overline{X}$ ≤2.9. Điều này, chứng tỏ các giải pháp đề xuất ở trên là phù hợp với thực tế quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.

Phỏng vấn ông ông N.T.D Phó giám đốc Sở Giáo dục và Đào tạo C về mức độ cần thiết của các giải pháp mới đề xuất, ông D cho biết: *"7 giải pháp mới đề xuất là cơ bản, sát với thực tiễn quản lý của các tỉnh, rất cần thiết cho các trường THPT vùng dân cao, vùng khó khăn xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục".*

*3.5.2.2. Tính khả thi của các giải pháp đề xuất*

**Bảng 3.7: Kết quả khảo nghiệm 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* | *Khả thi* | *Ít Khả thi* | *Không khả thi* | $\overline{X}$ | *TB* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Tổ chức thực hiện tốt phân cấp quản lý đội ngũ CBQL trường THPT theo hướng tăng cường trách nhiệm quản lý của Sở GD&ĐT | 28<br>70% | 8<br>20% | 4<br>10% | 2.6 | 5 |
| 2 | Đổi mới công tác tuyển chọn cán bộ nguồn và quy hoạch CBQL trường THPT | 26<br>65% | 13<br>32.5% | 1<br>2.5% | 2.63 | 3 |
| 3 | Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường THPT theo tiêu chuẩn chức danh | 30<br>75% | 8<br>20% | 2<br>5% | 2.7 | 1 |
| 4 | Đổi mới công tác bổ nhiệm cán bộ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc | 30<br>75% | 8<br>10% | 2<br>5% | 2.7 | 1 |
| 5 | Đánh giá CBQL trường THPT khách quan, dân chủ bám sát chuẩn | 28<br>70% | 8<br>22.5% | 3<br>7.5% | 2.63 | 3 |
| 6 | Thanh tra, kiểm tra công tác quản lý của CBQL trường THPT | 26<br>65% | 9<br>22.5% | 5<br>12.5% | 2.53 | 6 |
| 7 | Xây dựng môi trường thuận lợi cho sự phát triển CBQL trường THPT | 24<br>60% | 12<br>30% | 4<br>10% | 2.5 | 7 |
| | **Trung bình** | | | | **$\overline{X}$ = 2.61** | |

Nhận xét:

Kết quả trong bảng cho thấy, ý kiến về các giải pháp mới đề xuất được đánh giá có tính khả thi cao, 7/7 giải pháp được đánh giá *ở mức độ tốt*, điểm TBC $\overline{X}$ = 2.61, *xếp loại tốt*. Điểm bình quân của các giải pháp khá tập trung, độ phân tán ít, điểm trong khoảng 2.5≤ $\overline{X}$ ≤2.7. Trong đó:

- Giải pháp *"Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường THPT theo tiêu chuẩn chức danh"* và *"Đổi mới công tác bổ nhiệm cán bộ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc"* được đánh giá cao nhất, với $\overline{X}$ =2.7. Điều này chứng tỏ việc tăng cường đào tạo, bồi dưỡng vừa *cần thiết vừa khả thi*, do đó chỉ đạo thực hiện sẽ thành công; đổi mới công tác bổ nhiệm được quan tâm, nên tính khả thi cao.

- Giải pháp *"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"* có điểm $\overline{X}$ = 2.6, xếp thứ 5/7, thấp hơn sự cần thiết. Phân cấp là vấn đề các Sở Giáo dục và Đào tạo rất quan tâm nhưng chỉ đạo thực hiện sẽ khó thành công.

- Giải pháp *"Xây dựng môi trường thuận lợi cho sự phát triển CBQL trường THPT"* có điểm thấp nhất, $\overline{X}$ = 2.5. Kết quả này cho thấy, việc xây dựng môi trường cho sự phát triển CBQL trường THPT hiện nay còn gặp khó khăn.

Phỏng vấn, xin ý kiến của các chuyên gia về 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 đã đề xuất và khảo nghiệm, cơ bản các ý kiến đều thống nhất kết quả khả nghiệm, khẳng định tính khả thi cao.

- Theo kiến của ông H.V.V, Hiệu trưởng trường THPT tỉnh C: *"7 giải pháp quản lý mới đề xuất trong đề tài có tính khả thi cao. Trong đó, đánh giá cán bộ quản lý trường THPT khách quan, dân chủ bám sát chuẩn là một trong giải pháp có tính khả thi cao. Bởi vì đánh giá theo chuẩn được thực hiện hàng năm".*

- Ý kiến ông H.V.T, Hiệu trưởng trường THPT ở thành phố tỉnh vùng cao cho biết: *"Các giải pháp hầu hết có tính khả thi cao, riêng giải pháp tổ chức thực hiện tốt phân cấp rất cần thiết với nhà trường, song khả thi sẽ không cao, bởi vì phụ thuộc nhiều vào quan điểm của lãnh đạo khi xây dựng phân cấp"*

*3.5.2.3. Tương quan giữa tính cần thiết và tính khả thi của các giải pháp đề xuất*

Để thấy rõ được mối tương quan giữa tính cần thiết và tính khả thi của các giải pháp, chúng tôi thiết lập bảng sau.

**Bảng 3.8: 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 THPT 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 THPT 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 THPT 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** | |

Nhận xét:

Để tìm hiểu tương quan về tính cần thiết và tính khả thi của các giải pháp quản lý mới đề xuất, chúng tôi sử dụng hệ số tương quan thứ bậc Spearman (r):

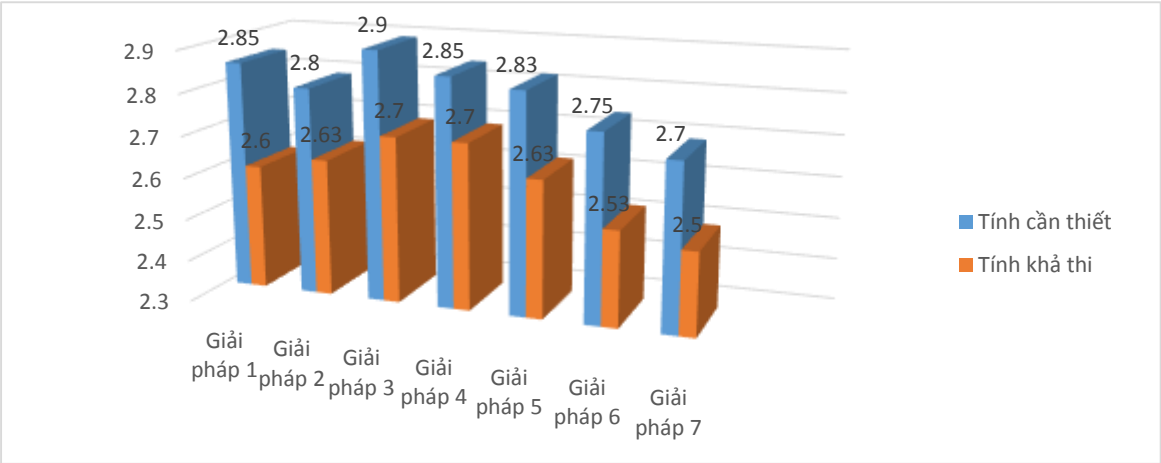
$$r = 1 - \frac{6\sum D^2}{N(N^2-1)} = 1 - \frac{6\times 15}{7(7^2-1)} = 1 - 0,27 = 0,73$$

Với kết quả r = 0,73 cho phép kết luận mức độ cần thiết và mức độ khả thi của các giải pháp mới đề xuất có tương quan thuận và khá chặt chẽ. cụ thể:

- Các giải pháp *"Xây dựng môi trường thuận lợi cho sự phát triển cán bộ quản lý trường trung học phổ thông", "Thanh tra, kiểm tra công tác quản lý của CBQL trường THPT*", ý kiến đánh giá *tính cần thiết* và *tính khả thi* có thứ bậc như nhau. Quan sát bảng số chúng ta thấy ($\overline{X}$) mức độ cần thiết luôn lớn hơn ($\overline{X}$) của mức độ khả thi.

- Giải pháp *"Tổ chức thực hiện tốt phân cấp quản lý đội ngũ CBQL trường THPT theo hướng tăng cường trách nhiệm quản lý của Sở GD&ĐT"* tính cần thiết $\overline{X}$ = 2.85 xếp thứ 2/7, tính khả thi $\overline{X}$ = 2.6 xếp thứ 5/7. Kết quả này cho thấy, thay đổi phân cấp là việc cần thiết phải làm nhưng tính khả thi không cao.

Chúng tôi có thể biểu thị sự tương quan giữa *tính cần thiết* và *tính khả thi* của các giải pháp mới đề xuất bằng biểu đồ sau.




**Biểu đồ 3.1: Tương quan giữa tính cần thiết và tính khả thi của các giải pháp quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc**

**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**

Chọn giải pháp thực nghiệm trên xuất phát từ các cơ sở:

*Về lý luận:* Quá trình đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT chỉ tạo ra phẩm chất và năng lực ban đầu, những phẩm chất và năng lực này tiếp tục phát triển trong quá trình làm việc. Để nâng cao được phẩm chất, năng lực cho đội ngũ CBQL nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục, thì phải thường xuyên cập nhật kiến thức, kỹ năng trong thời gian làm việc. Đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ CBQL đang công tác là hai quá trình gắn chặt với nhau. Theo Trần Bá Hoành thì: "Bồi dưỡng" và "Đào tạo tiếp sau đào tạo ban đầu - Postinitial Training" cùng với "Đào tạo tiếp trong quá trình làm việc - in-ervice training" có nội hàm giống nhau.

*Về mặt thực tiễn*: Kết quả khảo nghiệm, giải pháp: Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT theo tiêu chuẩn chức danh, đều có tính cần thiết và khả thi cao (cần thiết $\overline{X}$ = 2.9, khả thi $\overline{X}$ = 2.7), đều xếp bậc 1/7.

***3.6.1. Mục đích thực nghiệm***

Mục đích của thực nghiệm nhằm kiểm chứng *hiệu quả* của giải pháp quản lý cán bộ quản lý trường trung học phổ thông trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ 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 quản lý "*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 trường trung học phổ thông, từ đó nâng cao chất lượng hoạt động quản lý trường THPT 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 thực nghiệm *song hành* bao gồm 02 nhóm: nhóm đối chứng (không áp dụng biện pháp quản lý mới) và nhóm thực nghiệm (áp dụng biện pháp quản lý mới).

Nhóm đối chứng bao gồm 6 trường trung học phổ thông của 2 huyện: Bảo Thắng và Mường Khương.

Nhóm thực nghiệm gồm 6 trường của 2 huyện: Văn Bàn và Si Mai Cai.

Hai nhóm đối chứng và thực nghiệm đảm bảo các điều kiện về số lượng, cơ cấu, chất lượng, địa bàn công tác tương đồng nhau.

**Bảng 3.9: Mẫu khách thể thực nghiệm**

| *TT* | *Nhóm* | *Tổng số* | *Nữ* | *Dân tộc* | *Chức danh* | | *Trình độ đào tạo* | | *Xếp loại theo chuẩn* | | | *Kết quả thi* | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | *HT* | *PHT* | *Th.sỹ* | *CN* | *SX* | *Khá* | *TB* | *GV dạy giỏi* | *CB QL giỏi* |
| 1 | Đối chứng | 21 | 5 | 2 | 6 | 15 | 5 | 16 | 5 | 12 | 4 | 3 | 3 |
| 2 | Thực nghiệm | 20 | 5 | 2 | 6 | 14 | 5 | 15 | 4 | 12 | 4 | 3 | 3 |
| | **Cộng** | **41** | **10** | **4** | **12** | **29** | **10** | **31** | **9** | **24** | **8** | **6** | **6** |

***3.6.4. Các giai đoạn thực nghiệm***

***Giai đoạn chuẩn bị***

- Xây dựng bộ công cụ để chuẩn bị thực nghiệm bao gồm các mẫu phiếu khảo sát, đánh giá, bộ câu hỏi trao đổi phỏng vấn các chuyên gia, các nhà quản lý giáo dục.

- Sưu tầm tài liệu, biên soạn tài liệu để chuẩn bị thực nghiệm.

- Làm việc với cán bộ chỉ đạo giáo dục trung học của Sở để khẳng định những kiến thức, kỹ năng cán bộ quản lý trường trung học phổ thông được đánh giá còn hạn chế, cần được bồi dưỡng nâng cao.

- Chuẩn bị các phương pháp đánh giá thực nghiệm

**Giai đoạn thực nghiệm**

- **Bước 1:** Đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý và chất lượng hoạt

động quản lý, sự thay đổi trong hoạt động quản lý trường trung học phổ thông (qua kết quả của học sinh, kết quả của giáo viên) của 2 nhóm đối chứng và thực nghiệm trong cùng một thời điểm.

**- Bước 2:**

+ *Nhóm đối chứng:* Nhóm đối chứng áp dụng giải pháp tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đã thực hiện trước đây.

+ *Nhóm thực nghiệm:* Tăng cường công tác bồi dưỡng những kỹ năng của Chuẩn hiệu trưởng và một số kỹ năng đáp ứng yêu cầu đặc thù giáo dục vùng cao cho đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

**Bước 3:** Sau thời gian thực nghiệm, đo lại năng lực quản lý nhà trường của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông; chất lượng hoạt động quản lý ở nhà trường trung học phổ thông. Từ đó rút ra kết luận về hiệu quả và mức độ khả thi của giải pháp thực nghiệm.

So sánh sự thay đổi của năng lực quản lý, biểu hiện tích cực trong hoạt động quản lý nhà trường, kết quả học tập của học sinh trong các nhà trường thuộc hai nhóm đối chứng và thực nghiệm từ đó rút ra kết luận về hiệu quả của biện pháp quản lý "*Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông*".

### *3.6.5. Phương pháp đánh giá thực nghiệm*

Để đánh giá hiệu quả của giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông đưa ra thực nghiệm, luận án sử dụng các phương pháp: đánh giá bằng *phiếu đánh giá thực nghiệm, quan sát* hoạt động quản lý, *phương pháp chuyên gia* và phương pháp *nghiên cứu sản phẩm hoạt động*.

### *3.6.6. Tiêu chí và thang đánh giá thực nghiệm*

**** Tiêu chí đánh giá***

*Tiêu chí 1: Kỹ năng của cán bộ quản lý trường THPT được sử dụng gồm các kỹ năng nằm trong chuẩn hiệu trưởng và các kỹ năng quản lý đặc thù của cán bộ quản lý nhà trường vùng cao*

| | |
|---|---|
| - Phân tích và dự báo;<br>- Tầm nhìn chiến lược;<br>- Thiết kế định hướng và triển khai;<br>- Quyết đoán có bản lĩnh đổi mới;<br>- Lập kế hoạch hoạt động phù hợp với tầm nhìn chiến lược và chương trình hành động của nhà trường;<br>- Tổ chức bộ máy và phát triển đội ngũ;<br>- Quản lý hoạt động dạy học;<br>- Quản lý tài chính, tài sản, thiết bị của nhà trường;<br>- Phát triển môi trường giáo dục;<br>- Quản lý hành chính; | - Quản lý công tác thi đua khen thưởng;<br>- Xây dựng hệ thống thông tin;<br>- Kiểm tra, đánh giá;<br>- Tuyên truyền vận động HS đi học, duy trì sĩ số HS;<br>- Đảm bảo chỗ ở nội trú cho HS ở xa trường;<br>- Quản lý, nuôi dưỡng, chăm sóc HS ở nội trú, bán trú;<br>- Đóng góp ý kiến xây dựng chế độ chính sách đối với cán bộ, GV và HS ở vùng cao;<br>- Phối hợp với chính quyền để xây dựng Nhà trường thành trung tâm tổ chức các hoạt động văn hoá của địa phương. |

*Tiêu chí 2: Biểu hiện tích cực trong hoạt động quản lý nhà trường*

- Các hoạt động trong nhà trường nền nếp, kỷ cương;

- Tinh thần,thái độ và trách nhiệm của cán bộ, giáo viên, nhân viên trước những việc của nhà trường và của xã hội;

- Sự đồng thuận của cán bộ, giáo viên, nhân viên đối với các chủ trương của nhà trường;

- Xây dựng được các tổ chức trong nhà trường và phát triển đội ngũ;

- Xây dựng được chiến lược phát triển nhà trường, kế hoạch năm học, kế hoạch tổ chức các hoạt động chuyên môn, ngoại khoá;

- Kết quả các hoạt động chuyên môn được đánh giá cao; quản lý chặt chẽ: tài chính, tài sản, HS, thi đua - khen thưởng; công tác XHH giáo dục có hiệu quả;

- Xây dựng trường học thân thiện, HS tích cực;

- Chất lượng của nhà trường có chuyển biến tích cực.

**** Thang đánh giá thực nghiệm***

+ Kỹ năng của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, đánh giá 4 mức: ***Tốt, Khá, Trung bình, Yếu***

+ Biểu hiện tích cực của hoạt động quản lý, đánh giá 3 mức: ***Chuyển biến nhiều, Chuyển biến ít, Không chuyển biến***

- Thang đánh giá:

+ Phiếu khảo sát theo cách đánh giá: ***Tốt, Khá, Trung Bình, Yếu*** điểm cho các mức độ tương ứng là 4,3,2,1. Tính điểm TB đánh giá ($\overline{X}$) với các mức: Tốt $3.25 \leq \overline{X} \leq 4$; Khá $2.5 \leq \overline{X} \leq 3.24$; TB $1.75 \leq \overline{X} \leq 2.49$; Yếu $1 \leq \overline{X} \leq 1.75$ (min = 1, max = 4).

+ Phiếu khảo sát theo cách đánh giá: ***Chuyển biến nhiều, Chuyển biến ít, Không chuyển biến*** điểm cho các mức độ tương ứng là 3,2,1. Tính điểm TB đánh giá ($\overline{X}$) với các mức: 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 $1 \leq \overline{X} \leq 1.49$ (min = 1, max = 3).

Điểm thu được trong các bảng số là điểm trung bình cộng của các điểm thành phần của các câu hỏi trong phiếu ($\overline{X}$).

Điểm trung bình cộng ($\overline{X}$) được xác định theo công thức sau:

$$\overline{X} = \frac{\Sigma_{i=1} (Sl_i \text{ x } i)}{\Sigma_{i=1} Sl_i}$$

Trong đó: $\overline{X}$ là giá trị điểm trung bình

i là các mức độ lệch chuẩn (min = 1, max = 4 hoặc 3)

$SL_i$ là số lượng người đánh gia theo mức độ đạt chuẩn thứ i

### *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*

**Bảng 3.10: Kết quả khảo sát kỹ năng của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông trước thực nghiệm**

| Kỹ năng | Nhóm đối chứng | | | | | | | | | | | Nhóm thực nghiệm | | | | | | | | | | | Độ lệch | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Tốt | | Khá | | TB | | Yếu | | Σ | $\overline{X}$ | Thứ bậc | Tốt | | Khá | | TB | | Yếu | | Σ | $\overline{X}$ | Thứ bậc | Σ | $\overline{X}$ |
| | Điểm | % | Điểm | % | Điểm | % | Điểm | % | | | | Điểm | % | Điểm | % | Điểm | % | Điểm | % | | | | | |
| 1 | 40 | 50.6 | 18 | 22.8 | 14 | 17.7 | 7 | 8.9 | 79 | 2.63 | 15 | 40 | 50 | 18 | 22.5 | 16 | 20 | 6 | 7.5 | 80 | 2.67 | 13 | 1 | 0.03 |
| 2 | 36 | 46.2 | 24 | 30.8 | 10 | 12.8 | 8 | 10.3 | 78 | 2.6 | 16.5 | 36 | 46.2 | 21 | 26.9 | 14 | 17.9 | 7 | 8.9 | 78 | 2.6 | 16 | 0 | 0 |
| 3 | 40 | 51.9 | 15 | 19.5 | 14 | 18.2 | 8 | 10.4 | 77 | 2.57 | 18 | 36 | 48 | 15 | 20 | 16 | 21.3 | 8 | 10.7 | 75 | 2.5 | 17 | -2 | -0.07 |
| 4 | 40 | 51.3 | 15 | 19.2 | 16 | 20.5 | 7 | 8.9 | 78 | 2.6 | 16.5 | 40 | 50.6 | 18 | 22.8 | 14 | 17.7 | 7 | 8.9 | 79 | 2.63 | 14.5 | 1 | 0.03 |
| 5 | 40 | 49.4 | 21 | 25.9 | 14 | 17.3 | 6 | 7.4 | 81 | 2.7 | 12 | 36 | 45.6 | 21 | 26.6 | 16 | 20.3 | 6 | 7.6 | 79 | 2.63 | 14.5 | -2 | -0.07 |
| 6 | 44 | 55 | 15 | 18.8 | 14 | 17.5 | 7 | 8.6 | 80 | 2.67 | 13.5 | 40 | 49.4 | 21 | 25.9 | 14 | 17.3 | 6 | 7.4 | 81 | 2.7 | 12 | 1 | 0.03 |
| 7 | 60 | 62.5 | 24 | 25 | 10 | 10.4 | 2 | 2.1 | 96 | 3.2 | 1 | 56 | 58.9 | 27 | 28.4 | 10 | 10.5 | 2 | 2.1 | 95 | 3.17 | 1 | -1 | -0.03 |
| 8 | 48 | 57.1 | 15 | 17.9 | 16 | 19 | 5 | 5.9 | 84 | 2.8 | 8 | 44 | 52.4 | 18 | 21.4 | 18 | 21.4 | 4 | 4.8 | 84 | 2.8 | 8.5 | 0 | 0 |
| 9 | 44 | 53.7 | 18 | 22 | 14 | 17.1 | 6 | 7.3 | 82 | 2.73 | 10.5 | 40 | 48.8 | 21 | 25.6 | 16 | 19.5 | 5 | 6.1 | 82 | 2.73 | 10.5 | 0 | 0 |
| 10 | 48 | 56.5 | 21 | 24.7 | 10 | 11.8 | 6 | 7.1 | 85 | 2.83 | 7 | 48 | 55.2 | 21 | 24.1 | 12 | 13.8 | 6 | 6.9 | 87 | 2.9 | 5 | 2 | 0.07 |
| 11 | 52 | 57.8 | 21 | 23.3 | 14 | 15.6 | 3 | 3.3 | 90 | 3 | 2.5 | 48 | 53.9 | 24 | 27 | 14 | 15.7 | 3 | 3.4 | 89 | 2.97 | 2.5 | -1 | -0.03 |
| 12 | 44 | 53.7 | 18 | 22 | 14 | 17.1 | 6 | 7.3 | 82 | 2.73 | 10.5 | 44 | 53 | 18 | 21.7 | 16 | 19.3 | 5 | 6 | 83 | 2.77 | 10 | 1 | 0.03 |
| 13 | 40 | 46 | 33 | 37.9 | 10 | 11.5 | 4 | 4.6 | 87 | 2.9 | 4 | 40 | 46.5 | 30 | 34.9 | 12 | 14 | 4 | 4.7 | 86 | 2.87 | 6.5 | -1 | -0.03 |
| 14 | 48 | 54.5 | 24 | 27.3 | 12 | 13.6 | 4 | 4.6 | 88 | 2.93 | 6 | 44 | 51.2 | 24 | 27.9 | 14 | 16.3 | 4 | 4.7 | 86 | 2.87 | 6.5 | -2 | -0.07 |
| 15 | 52 | 57.8 | 21 | 23.3 | 14 | 15.6 | 3 | 3.3 | 90 | 3 | 2.5 | 52 | 58.4 | 18 | 20.2 | 16 | 18 | 3 | 3.8 | 89 | 2.97 | 2.5 | -1 | -0.03 |
| 16 | 48 | 53.9 | 27 | 30.3 | 10 | 11.2 | 4 | 4.5 | 89 | 2.97 | 5 | 48 | 54.5 | 24 | 27.3 | 12 | 13.6 | 4 | 4.6 | 88 | 2.93 | 4 | -1 | -0.03 |
| 17 | 40 | 50 | 18 | 22.5 | 16 | 20 | 6 | 7.5 | 80 | 2.67 | 13.5 | 40 | 48.8 | 21 | 25.6 | 16 | 19.5 | 5 | 6.1 | 82 | 2.73 | 10.5 | 2 | 0.07 |
| 18 | 44 | 53 | 15 | 18.1 | 20 | 24.1 | 4 | 4.8 | 83 | 2.77 | 9 | 44 | 52.4 | 18 | 21.4 | 18 | 21.4 | 4 | 4.8 | 84 | 2.8 | 8.5 | 1 | 0.03 |
| **Cộng** | **808** | **53.5** | **363** | **24.1** | **242** | **16** | **96** | **6.4** | $\overline{X}$ **= 2.79** | | | **776** | **51.5** | **378** | **25.1** | **264** | **17.5** | **89** | **5.9** | $\overline{X}$ **= 2.79** | | | Δ **= 0** | |

**<u>Nhận xét:</u>**

Kết quả khảo sát các kỹ năng của cán bộ quản lý ở hai nhóm (đối chứng và thực nghiệm) trước khi thực nghiệm cơ bản là tương đương nhau, điểm TBC của cả hai nhóm $\overline{X}$ = 2.79, ***ở mức độ loại khá*** (min = 1, max = 4), độ lệch trong các tiêu chí của hai nhóm là không đáng kể, lớn nhất có số tuyệt đối là 0.07 (Δ = +-0.07), nhỏ nhất là có trị số tuyệt đối là 0.03 (Δ = + - 0.03).

*3.6.7.2. Kết quả đo chuyển biến tích cực trong hoạt động quản lý trước thực nghiệm*

**Bảng 3.11: Kết quả khảo sát chuyển biến tích cực trong hoạt động quản lý trước thực nghiệm**

| ***Biểu hiện*** | ***Nhóm đối chứng*** | | | | | | | | | ***Nhóm thực nghiệm*** | | | | | | | | | ***Độ lệch*** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ***Chuyển biến nhiều*** | | ***Chuyển biết ít*** | | ***Không chuyển biến*** | | $\sum$ | $\overline{X}$ | ***Thứ bậc*** | ***Chuyển biến nhiều*** | | ***Chuyển biết ít*** | | ***Không chuyển biến*** | | $\sum$ | $\overline{X}$ | ***Thứ bậc*** | $\sum$ | $\overline{X}$ |
| | Điểm | % | Điểm | % | Điểm | % | | | | Điểm | % | Điểm | % | Điểm | % | | | | | |
| 1 | 39 | 60 | 18 | 27.7 | 8 | 12.3 | 65 | 2.17 | 2 | 36 | 55.4 | 22 | 33.8 | 7 | 10.8 | 65 | 2.17 | 2 | 0 | 0 |
| 2 | 39 | 59.1 | 20 | 30.3 | 7 | 10.6 | 66 | 2.2 | 1 | 42 | 63.6 | 16 | 24.2 | 8 | 12.1 | 66 | 2.2 | 1 | 0 | 0 |
| 3 | 36 | 56.3 | 20 | 31.3 | 8 | 12.5 | 64 | 2.13 | 3.5 | 36 | 57.1 | 18 | 28.6 | 9 | 14.3 | 63 | 2.1 | 5 | 1 | 0.03 |
| 4 | 36 | 57.1 | 18 | 28.6 | 9 | 14.3 | 63 | 2.1 | 5.5 | 36 | 58.1 | 16 | 25.8 | 10 | 16.1 | 62 | 2.07 | 6 | 1 | 0.03 |
| 5 | 27 | 48.2 | 16 | 28.6 | 13 | 23.2 | 56 | 1.87 | 8 | 27 | 47.4 | 18 | 31.6 | 12 | 21.1 | 57 | 1.9 | 8 | -1 | -0.03 |
| 6 | 30 | 51.7 | 16 | 27.6 | 12 | 20.7 | 58 | 1.93 | 7 | 33 | 56.9 | 12 | 20.7 | 13 | 22.4 | 58 | 1.93 | 7 | 0 | 0 |
| 7 | 36 | 57.1 | 18 | 28.6 | 9 | 14.3 | 63 | 2.1 | 5.5 | 36 | 56.3 | 20 | 31.3 | 8 | 12.5 | 64 | 2.13 | 3.5 | -1 | -0.03 |
| 8 | 36 | 56.3 | 20 | 31.3 | 8 | 12.5 | 64 | 2.13 | 3.5 | 33 | 51.6 | 24 | 37.5 | 7 | 10.9 | 64 | 2.13 | 3.5 | 0 | 0 |
| **Cộng** | **279** | **55.9** | **146** | **29.3** | **74** | **14.8** | $\overline{X}$ **= 2.08** | | | **279** | **55.9** | **146** | **29.3** | **74** | **14.8** | $\overline{X}$ **= 2.08** | | | $\Delta$ **= 0** | |

**<u>Nhận xét:</u>**

Kết quả khảo sát chuyển biến tích cực trong hoạt động quản lý ở hai nhóm (đối chứng và thực nghiệm) trước khi thực nghiệm cơ bản là tương đương nhau, điểm TBC của cả hai nhóm $\overline{X}$ = 2.08, ***ở mức độ loại khá*** (min = 1, max = 3) độ lệch trong các tiêu chí của hai nhóm là không đáng kể, có trị số tuyệt đối là 0.03 ($\Delta$ = + - 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*

**Bảng 3.12: Kết quả khảo sát kỹ năng của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông sau thực nghiệm**

| Kỹ năng | Nhóm đối chứng | | | | | | | | | | | Nhóm thực nghiệm | | | | | | | | | | | Độ lệch | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Tốt | | Khá | | TB | | Yếu | | $\sum$ | $\overline{X}$ | Thứ bậc | Tốt | | Khá | | TB | | Yếu | | $\sum$ | $\overline{X}$ | Thứ bậc | $\sum$ | $\overline{X}$ |
| | Điểm | % | Điểm | % | Điểm | % | Điểm | % | | | | Điểm | % | Điểm | % | Điểm | % | Điểm | % | | | | | |
| 1 | 40 | 50.6 | 18 | 22.8 | 14 | 17.7 | 7 | 8.9 | 79 | 2.63 | 15 | 56 | 57.1 | 30 | 30.6 | 12 | 12.2 | | | 98 | 3.27 | 15 | 19 | 0.63 |
| 2 | 36 | 46.2 | 24 | 30.8 | 10 | 12.8 | 8 | 10.3 | 78 | 2.6 | 17.5 | 52 | 52.5 | 39 | 39.4 | 8 | 8.1 | | | 99 | 3.3 | 10.5 | 21 | 0.7 |
| 3 | 40 | 51.9 | 15 | 19.5 | 14 | 18.2 | 8 | 10.4 | 77 | 2.57 | 16 | 56 | 57.1 | 30 | 30.6 | 12 | 12.2 | | | 98 | 3.27 | 15 | 21 | 0.7 |
| 4 | 40 | 51.3 | 15 | 19.2 | 16 | 20.5 | 7 | 8.9 | 78 | 2.6 | 17.5 | 60 | 60.6 | 27 | 27.3 | 12 | 12.1 | | | 99 | 3.3 | 10.5 | 21 | 0.7 |
| 5 | 48 | 55.2 | 21 | 24.1 | 14 | 16.1 | 4 | 4.6 | 87 | 2.9 | 6.5 | 56 | 56 | 36 | 36 | 8 | 8 | | | 100 | 3.33 | 7 | 13 | 0.43 |
| 6 | 44 | 53.7 | 18 | 22 | 14 | 17.1 | 6 | 7.32 | 82 | 2.73 | 11 | 60 | 59.4 | 33 | 32.7 | 8 | 7.9 | | | 101 | 3.37 | 3 | 19 | 0.63 |
| 7 | 60 | 62.5 | 24 | 25 | 10 | 10.4 | 2 | 2.1 | 96 | 3.2 | 1 | 64 | 62.1 | 33 | 32 | 6 | 5.8 | | | 103 | 3.43 | 1 | 7 | 0.23 |
| 8 | 48 | 57.1 | 15 | 17.9 | 16 | 19 | 5 | 5.9 | 84 | 2.8 | 9 | 60 | 60.6 | 27 | 27.3 | 12 | 12.1 | | | 99 | 3.3 | 10.5 | 15 | 0.5 |
| 9 | 44 | 53.7 | 18 | 22 | 14 | 17.1 | 6 | 7.3 | 82 | 2.73 | 11 | 56 | 57.7 | 30 | 30.9 | 10 | 10.3 | 1 | 1.03 | 97 | 3.23 | 17 | 15 | 0.5 |
| 10 | 48 | 56.5 | 21 | 24.7 | 10 | 11.8 | 6 | 7.1 | 85 | 2.83 | 8 | 60 | 60.6 | 27 | 27.3 | 12 | 12.1 | | | 99 | 3.3 | 10.5 | 14 | 0.47 |
| 11 | 52 | 57.8 | 21 | 23.3 | 14 | 15.6 | 3 | 3.3 | 90 | 3 | 2.5 | 60 | 59.4 | 33 | 32.7 | 8 | 7.9 | | | 101 | 3.37 | 3 | 11 | 0.37 |
| 12 | 44 | 53.7 | 18 | 22 | 14 | 17.1 | 6 | 7.3 | 82 | 2.73 | 11 | 56 | 56.6 | 33 | 33.3 | 10 | 10.1 | | | 99 | 3.3 | 10.5 | 17 | 0.57 |
| 13 | 40 | 46 | 33 | 37.9 | 10 | 11.5 | 4 | 4.6 | 87 | 2.9 | 6.5 | 56 | 56 | 36 | 36 | 8 | 8 | | | 100 | 3.33 | 7 | 13 | 0.43 |
| 14 | 48 | 54.5 | 24 | 27.3 | 12 | 13.6 | 4 | 4.6 | 88 | 2.93 | 5 | 60 | 59.4 | 33 | 32.7 | 8 | 7.9 | | | 101 | 3.37 | 3 | 13 | 0.43 |
| 15 | 52 | 57.8 | 21 | 23.3 | 14 | 15.6 | 3 | 3.3 | 90 | 3 | 2.5 | 60 | 60 | 30 | 30 | 10 | 10 | | | 100 | 3.33 | 7 | 10 | 0.33 |
| 16 | 48 | 53.9 | 27 | 30.3 | 10 | 11.2 | 4 | 4.5 | 89 | 2.97 | 4 | 56 | 57.1 | 30 | 30.6 | 12 | 12.2 | | | 98 | 3.27 | 15 | 9 | 0.3 |
| 17 | 40 | 50 | 18 | 22.5 | 16 | 20 | 6 | 7.5 | 80 | 2.67 | 13.5 | 52 | 54.2 | 33 | 34.4 | 10 | 10.4 | 1 | 1.04 | 96 | 3.2 | 18 | 16 | 0.53 |
| 18 | 44 | 53 | 15 | 18.1 | 20 | 24.1 | 4 | 4.8 | 83 | 2.77 | 13.5 | 60 | 60.6 | 27 | 27.3 | 12 | 12.1 | | | 99 | 3.3 | 10.5 | 16 | 0.53 |
| **Cộng** | **816** | **53.8** | **366** | **24.1** | **242** | **16** | **93** | **6.13** | $\overline{X}$ **= 2.81** | | | **1040** | **58.2** | **567** | **31.7** | **178** | **1.96** | **2** | **0.11** | $\overline{X}$ **= 3.31** | | | $\Delta$ **= 0.5** | |

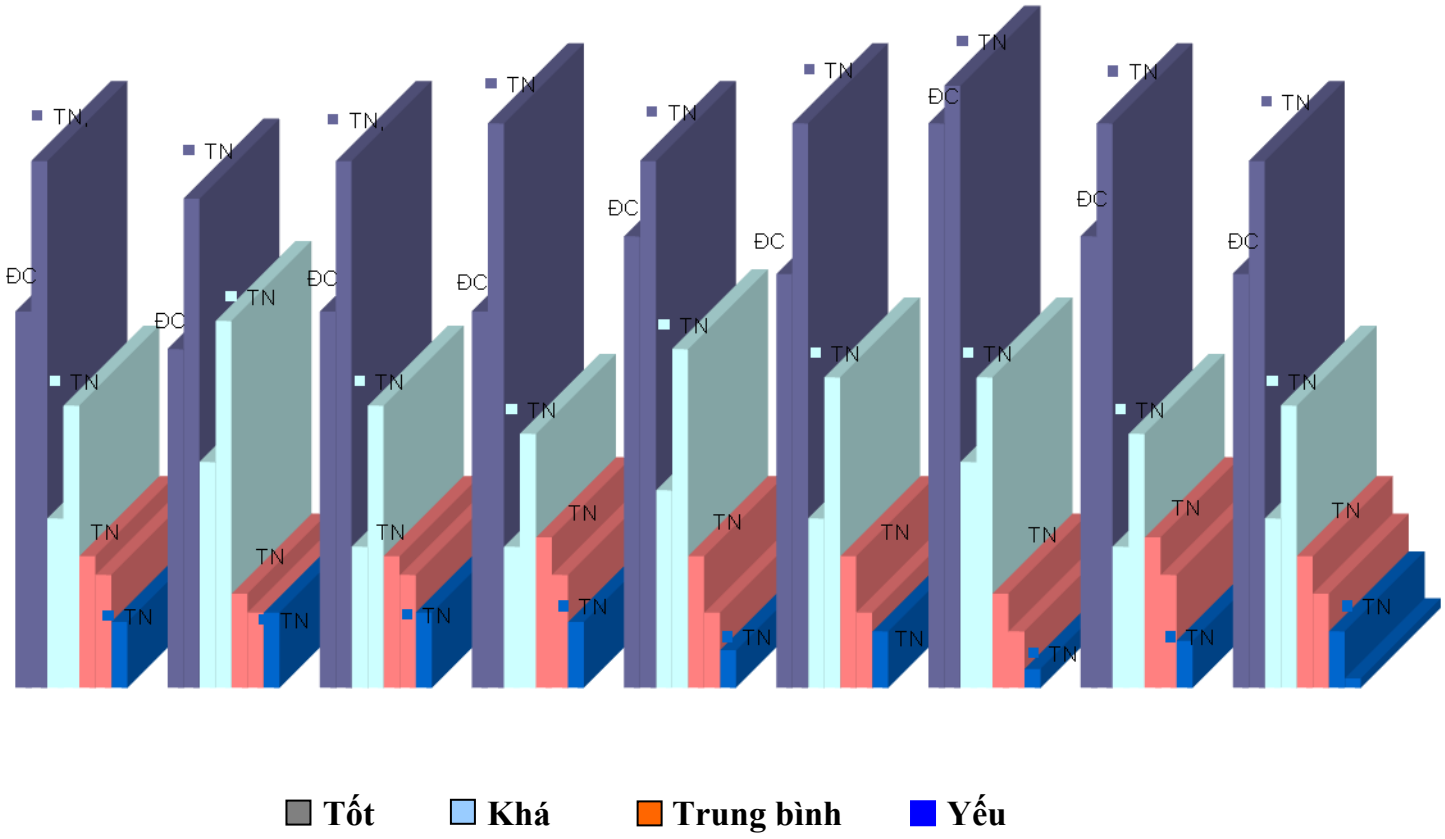
**Nhận xét:**

Kỹ năng của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ở 2 nhóm đối tượng sau khi thực nghiệm là rất khác nhau. Ở nhóm đối chứng, sau 1 năm các kỹ năng cơ bản giữ nguyên, điểm số TBC $\overline{X}$ = 2.81, xếp loại ***ở mức độ khá*** (so với trước, độ lệch Δ = 0.02), chỉ có kỹ năng: "Lập kế hoạch hoạt động" và "Tổ chức bộ máy và phát triển đội ngũ" có thay đổi. Ở nhóm thực nghiệm kết quả có sự thay đổi nhiều, điểm TBC $\overline{X}$ = 3.31, xếp loại ***ở mức độ tốt***, độ lệch Δ = 0.5.

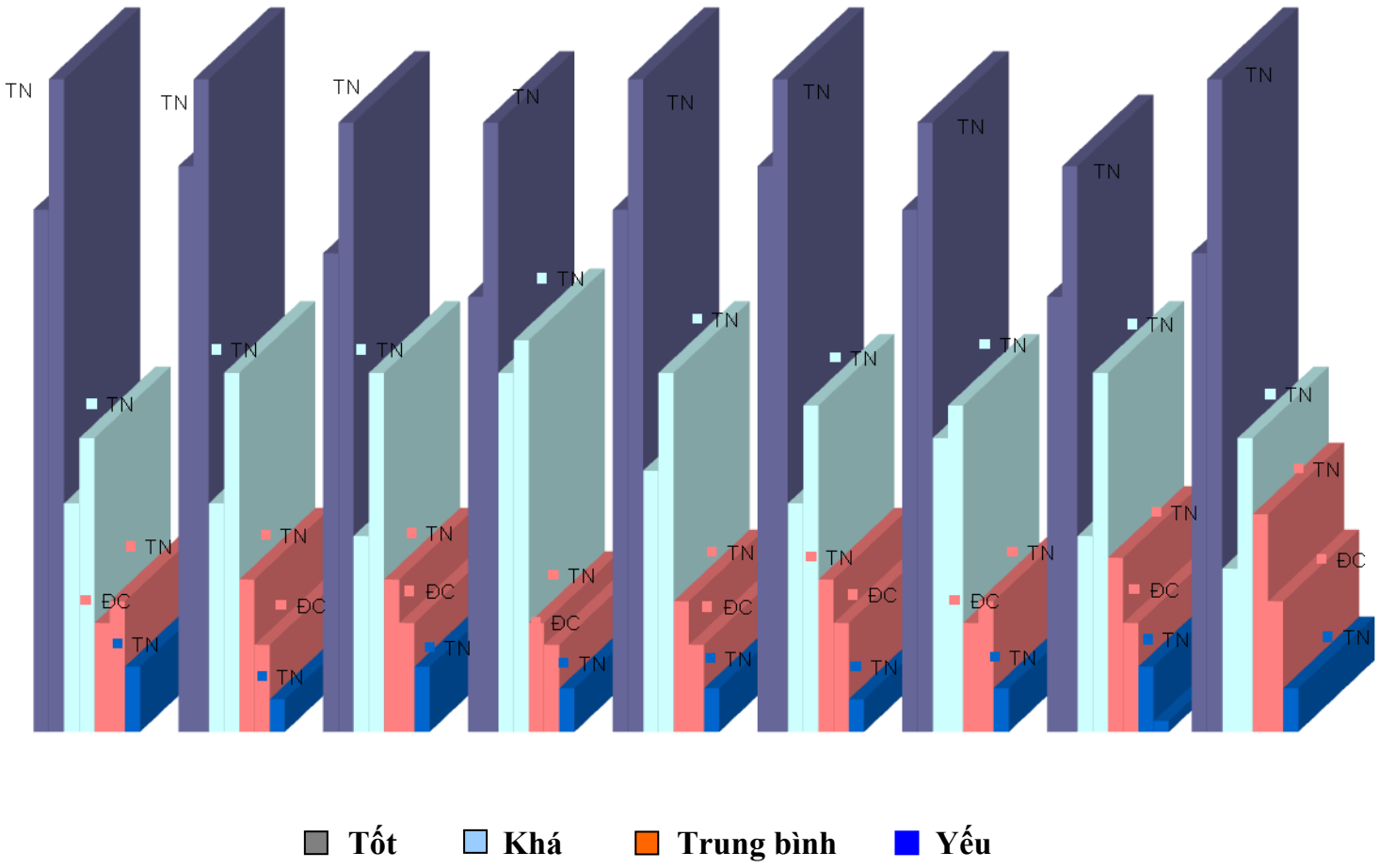
So sách các kỹ năng trước thực nghiệm và sau thực nghiệm cho thấy có sự thay đổi trong các tiêu chí. Trước khi thực nghiệm tất cả các kỹ năng đều được đánh giá ***ở mức độ khá***, sau thực nghiệm có 16/18 kỹ năng được đánh giá ở mức độ tốt (≥ 3.25), trong đó sự thay đổi lớn nhất thuộc về các kỹ năng: *"Phân tích và dự báo"* và "Tổ chức bộ máy và phát triển đội ngũ" có độ lệch Δ = 0.63, các kỹ năng: *"Tầm nhìn chiến lược"* và *"Thiết kế định hướng và triển khai"* và *"Quyết đoán có bản lĩnh đổi mới"* có độ lệch (Δ = 0.7).

Trao đổi với một số cán bộ quản lý ở các trường trung học phổ thông, các ý kiến đều cho rằng: *"Nội dung bồi dưỡng thiết thực, cập nhật được tri thức mới về khoa học giáo dục, khoa học quản lý, phương pháp tiếp cận và hình thức bồi dưỡng phù hợp, sau khi tham gia lớp bồi dưỡng nhiều vấn đề trong thực tiễn đã được cán bộ quản lý giải thích trên cơ sở khoa học, công tác bồi giúp cho chúng tôi làm tốt hơn công việc trong bối cảnh đổi mới giáo dục…"*

Vấn đề này, chúng tôi phỏng vấn ông L.H.P, Trưởng phòng GDTrH Sở Giáo dục và Đào tạo C, ông P cho rằng: *"Việc xác định nội dung bồi dưỡng trên cơ sở đánh giá cán bộ quản lý hằng năm nên sát với đối tượng; hình thức bồi dưỡng kết hợp giữa trang bị lý luận và thực hành các tình huống cụ thể là phù hợp; số cán bộ quản lý trường THPT tham gia bồi dưỡng đông đủ và tự giác, tích cực trong học tập, điều này thể hiện vai trò chủ động của cán bộ trong học tập. Đánh giá về kỹ năng của cán bộ quản lý sau 1 năm thực nghiệm được nâng lên rõ rệt. Kết quả các nhà trường có chuyển biến tích cực".*




**Biểu đồ 3.2: So sánh sự thay đổi kỹ năng của cán bộ quản lý ở hai nhóm đối chứng và thực nghiệm (tiêu chí 1-9)**




**Biểu đồ 3.3: So sánh sự thay đổi kỹ năng của cán bộ quản lý ở hai nhóm đối chứng và thực nghiệm (tiêu chí 10-18)**

*3.6.7.3. Kết quả đo chuyển biến tích cực trong hoạt động quản lý trường THPT sau thực nghiệm*

**Bảng 3.13: Kết quả khảo sát chuyển biến tích cực trong hoạt động quản lý sau thực nghiệm**

| ***Biểu hiện*** | ***Nhóm đối chứng*** | | | | | | | | | ***Nhóm thực nghiệm*** | | | | | | | | | ***Độ lệch*** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ***Chuyển biến nhiều*** | | ***Chuyển biết ít*** | | ***Không chuyển biến*** | | $\sum$ | $\overline{X}$ | ***Thứ bậc*** | ***Chuyển biến nhiều*** | | ***Chuyển biết ít*** | | ***Không chuyển biến*** | | $\sum$ | $\overline{X}$ | ***Thứ bậc*** | $\sum$ | $\overline{X}$ |
| | Điểm | % | Điểm | % | Điểm | % | | | | Điểm | % | Điểm | % | Điểm | % | | | | | |
| 1 | 39 | 60 | 18 | 27.7 | 8 | 12.3 | 65 | 2.17 | 2 | 54 | 69.2 | 24 | 30.8 | | | 78 | 2.6 | 3.5 | 13 | 0.43 |
| 2 | 39 | 59.1 | 20 | 30.3 | 7 | 10.6 | 66 | 2.2 | 1 | 57 | 72.2 | 22 | 27.8 | | | 79 | 2.63 | 1.5 | 13 | 0.43 |
| 3 | 36 | 56.3 | 20 | 31.3 | 8 | 12.5 | 64 | 2.13 | 3.5 | 51 | 66.2 | 26 | 33.8 | | | 77 | 2.57 | 5 | 13 | 0.43 |
| 4 | 36 | 57.1 | 18 | 28.6 | 9 | 14.3 | 63 | 2.1 | 5.5 | 54 | 69.2 | 24 | 30.8 | | | 78 | 2.6 | 3.5 | 15 | 0.5 |
| 5 | 27 | 48.2 | 16 | 28.6 | 13 | 23.2 | 56 | 1.87 | 8 | 48 | 63.2 | 28 | 36.8 | | | 76 | 2.53 | 6.5 | 20 | 0.67 |
| 6 | 30 | 51.7 | 16 | 27.6 | 12 | 20.7 | 58 | 1.93 | 7 | 45 | 60 | 30 | 40 | | | 75 | 2.5 | 8 | 17 | 0.57 |
| 7 | 36 | 57.1 | 18 | 28.6 | 9 | 14.3 | 63 | 2.1 | 5.5 | 54 | 68.4 | 24 | 30.4 | 1 | 1.3 | 79 | 2.63 | 1.5 | 16 | 0.53 |
| 8 | 36 | 56.3 | 20 | 31.3 | 8 | 12.5 | 64 | 2.13 | 3.5 | 48 | 63.2 | 28 | 36.8 | | | 76 | 2.53 | 6.5 | 12 | 0.4 |
| **Cộng** | **279** | **55.9** | **146** | **29.3** | **74** | **14.8** | $\overline{X}$ **= 2.08** | | | **411** | **66.5** | **206** | **33.3** | **1** | **0.2** | $\overline{X}$ **= 2.58** | | | $\Delta$ **= 0.5** | |

**Nhận xét:**

Số liệu trên cho thấy, có sự biến đổi chất lượng hoạt hoạt động ở 2 nhóm đối tượng:

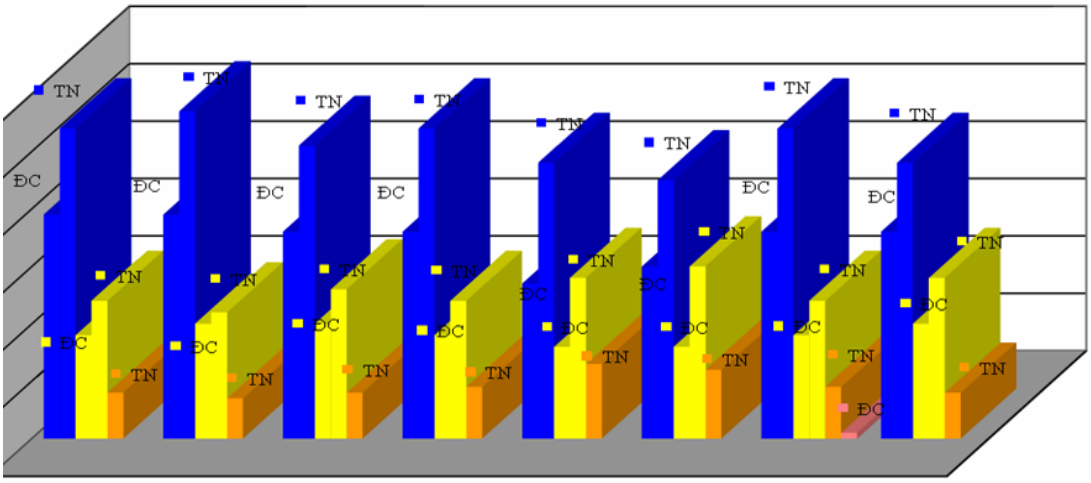
- Ở nhóm đối chứng, kết quả không có sự thay đổi so với trước đây, điểm TBC $\overline{X}$ = 2.08, xếp loại ***ở mức độ khá***. Nhóm thực nghiệm kết quả cao hơn, điểm TBC $\overline{X}$ = 2.58, xếp loại ***ở mức độ tốt***, đô lệch lệch Δ = 0.5, các tiêu chí đều tốt.

- So sánh các tiêu chí trong 2 nhóm đối tượng trước và sau khi thực nghiệm có sự khác nhau. Trước khi thực nghiệm tất cả các tiêu chí đều được đánh giá ***ở mức độ khá***. Sau thực nghiệm các tiêu chí đều đánh giá ở mức độ tốt (≥ 2.5), trong đó sự thay đổi lớn nhất là thuộc về "*Tiêu chí 5* – xây dựng kế hoạch…", có độ lệch Δ = 0.67 và "*Tiêu chí 6* -kết quả các hoạt động chuyên môn…", có độ lệch Δ = 0.57.

Sự chuyển biến rõ nhất ở 2 tiêu chí này có thể khẳng định: Nếu cán bộ quản lý xây dựng tốt kết hoạch năm học và kế hoạch tác nghiệp, thì chất lượng hoạt động chuyên môn sẽ được nâng lên, quản lý hành chính, tài chính, tài sản sẽ hiệu quả hơn.

Đánh giá sự chuyển biến trong hoạt động quản lý, trao đổi với ông P.T.Q, Hiệu trưởng trường THPT huyện vùng cao, ông Q cho biết*: "Những nội dung cán bộ quản lý được trang bị trong các đợt bồi dưỡng thời gian qua, đặc biệt là kỹ năng kỹ thuật: lập kế hoạch, phân công nhiệm vụ, phân công chuyên môn, quản lý tài chính, tài sản đã góp phần nâng cao chất lượng hoạt động quản lý và làm thay đổi nhà trường…"*

Ý kiến của của ông N.T.D, Phó Giám đốc Sở khẳng định: *"Đổi mới giáo dục đòi hỏi người cán bộ quản lý trường trung học phổ thông không chỉ vững vàng về kiến thức chuyên ngành, mà phải được trang bị đầy đủ kiến thức lý luận về giáo dục học và quản lý giáo dục, thành thục các kỹ năng quản lý. Những kỹ năng đã bồi dưỡng cho cán bộ quản lý trường THPT trong thời gian qua là một trong những yếu tố quan trọng dẫn đến chất lượng các hoạt động trong nhà trường tốt hơn".*




Chuyển biến nhiều  Chuyển biến ít  Không chuyển biến

**Biểu đồ 3.4: So sánh sự biến đổi chất lượng hoạt động quản lý ở nhóm đối chứng và nhóm thực nghiệm**

Để khẳng định thêm về sự chuyển biến kỹ năng của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT sau thực nghiệm liên quan đến thay đổi chất lượng hoạt động quản lý và chất lượng nhà trường, chúng tôi phỏng vấn bà N.T.T và ông N.M.T là Hiệu trưởng của 2 trường thực nghiệm ở hai huyện, các ý kiến cho rằng: *"Các kỹ năng quản lý của cán bộ quản lý có sự thay đổi rõ nét, nhận thức về các tình huống nảy sinh trong nhà trường thấu đáo; lập được chương trình kế hoạch thực nhiệm các nhiệm vụ được giao và các nhiệm vụ phát sinh; công tác chỉ đạo điều hành mạch lạc, quyết đoán hơn, tạo được niềm tin trong đội ngũ nhà trường; tác phong, phương pháp làm việc khoa học hơn; chất lượng của nhà trường thể hiện qua các thông số về học sinh, giáo viên, thành tích được nâng lên rõ rệt so với năm học trước; kết quả đánh giá Nhà trường của Sở Giáo dục và Đào tạo cao hơn…"*

*3.6.7.4. Kết luận thực nghiệm*

Qua kết quả đo hai tiêu chí *kỹ năng quản lý nhà trường của cán bộ quản lý* và *biểu hiện tích cực trong hoạt động quản lý nhà trường* ở nhóm đối chứng và thực nghiệm qua hai lần đo (đo trước thực nghiệm và đo sau thực nghiệm). Căn cứ vào sự thay đổi về kết quả ở nhóm thực nghiệm so với nhóm đối chứng, giữa hai lần đo ở trong nhóm thực nghiệm kết luận 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"* đưa ra thực nghiệm 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 chương 3

Xuất phát từ cơ sở lý luận về quản lý ở chương 1, đánh giá thực trạng đội ngũ và các giải pháp quản lý ở chương 2, tác giả đề xuất 7 giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc:

1. Các giải pháp đề xuất nhằm đẩy mạnh phân cấp quản lý, tạo điều kiện cho Sở Giáo dục và Đào tạo và trường THPT trong khu vực miền núi phía Bắc chủ động trong công tác quản lý, nhằm xây dựng đội ngũ CBQL đảm bảo đủ số về lượng, đồng bộ về cơ cấu, khắc phục được tình trạng hẫng hụt trong công tác cán bộ khi có biến động, chất lượng nâng lên đảm bảo mức cao của Chuẩn. Các giải pháp đề xuất đảm bảo tính khoa học, kế thừa và phát triển, phù hợp thực tiễn địa phương khu vực miền núi phía Bắc, đáp ứng được yêu cầu đổi mới giáo dục.

2. Đề đề xuất các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc, bao gồm: Tổ chức thực hiện tốt phân cấp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT theo hướng tăng cường trách nhiệm quản lý của Sở Giáo dục và Đào tạo. Đổi mới công tác tuyển chọn cán bộ nguồn và quy hoạch cán bộ quản lý trường trung học phổ thông. Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo tiêu chuẩn chức danh. 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. Đánh giá cán bộ quản lý trường THPT khách quan, dân chủ bám sát chuẩn. Thanh tra, kiểm tra công tác quản lý của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông. Xây dựng môi trường thuận lợi cho sự phát triển cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

3. Khảo nghiệm các giải pháp mới đề xuất cho thấy tính cần thiết và tính khả thi cao.

4. Thực nghiệm đã khẳng định hiệu quả của giải pháp: "Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT theo tiêu chuẩn chức danh", nâng cao trình độ năng lực quản lý, lãnh đạo của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông khu vực miền núi phía Bắc đáp.

Nếu thực hiện đồng bộ các giải pháp nêu trên sẽ góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ cán nộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh trong khu vực, từ đó nâng cao chất lượng giáo dục trung học của các tỉnh.

# KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

Từ kết quả nghiên cứu lý luận và thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT, thực trạng các giải pháp quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT 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 THPT 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 THPT, 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 THPT 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 CBQL trường THPT.

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 THPT 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 THPT 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 THPT 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 THPT 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 THPT 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 THPT 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 THPT 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 THPT 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 THPT 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 HT để đảm bảo tất cả những việc CBQL phải làm, nhất là ở vùng có tính chất đặc thù đều được thể hiện trong Chuẩn.

***2.2. Đối với Tỉnh ủy, UBND 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 THPT 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 KT-XH 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 CBQL trường THPT 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 THPT 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 THPT cho phù hợp với thực tiễn các nhà trường.

***2.4. Đối với trường THPT***

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.

## 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,* 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,* 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,* 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,* 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,* 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,* 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,* 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,* 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,* 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,* 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,* tạp chí Quản lý giáo dục, số 84. Trang 23-26.

# DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

## I. TÀI LIỆU TIẾNG VIỆT


1. Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Thành Vinh (2011). *Quản lý nhà trường,* Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
2. Đặng Quốc Bảo, Bùi Việt Phú (2012). *Một số góc nhìn về phát triển và quản lý giáo dục,* Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam , Hà Nội.
3. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2005). "*Đề án nâng cao chất lượng đội ngũ Nhà giáo và đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục giai đoạn 2005 – 2010* ".
4. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2005). *Thông tư số 33/2005/TT-BGDĐT ngày 08/12/2005 về hướng dẫn tạm thời thực hiện chế độ phụ cấp chức vụ lãnh đạo trong các cơ sở giáo dục công lập*.
5. Bộ Nội vụ (2006). *Tài liệu hội nghị tổng kết 5 năm thực hiện quyết định số 74/2001/QĐ-TTg và triển khai kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức giai đoạn 2006 - 2010.*
6. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2007). *Nghiên cứu đánh giá thực trạng đội ngũ nhà giáo Việt Nam.*
7. Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Nội vụ (2008). *Thông tư Liên tịch số 35/2006/TTLT- BGD&ĐT – BNV ngày 12/6/2008 hướng dẫn chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của Sở Giáo dục và Đào tạo thuộc uỷ ban nhân dân tỉnh và Phòng Giáo dục và Đào tạo thuộc uỷ ban nhân dân huyện.*
8. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2009). *Quyết định số 3502/QĐ-BGDĐT ngày 14/5/2009 ban hành tài liệu bồi dưỡng hiệu trưởng trường phổ thông theo hình thức liên kết Việt Nam – Singapore.*
9. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2009). *Mô hình trường học ưu việt của Singapore, SREM.*
10. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2009). *Dự án đổi mới giáo dục (SREM) – Sơ lược lịch sử giáo dục Việt Nam và một số nước trên thế giới.*
11. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2009). *Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT ngày 22/10/2009 quy định chuẩn hiệu trưởng trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông, trường phổ thông có nhiều cấp học*.
12. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2010). *Hướng dẫn đánh giá, xếp loại hiệu trưởng trường trung học phổ thông, ban hành kèm theo công văn số 430/BGDĐT-NGCBQLGD ngày 26/01/2010*.
13. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2011). *Thông tư số 12/2011/TT-BGDĐT ngày 28/3 /2011 của Bộ trưởng bộ giáo dục và Đào tạo ban hành Điều lệ trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học.*
14. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2012). *Quyết định số 382/QĐ-BGDĐT ngày 20/1/2012 của Bộ trưởng bộ giáo dục và Đào tạo ban hành các chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục và đào tạo.*
15. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2009). *Thông tư số 09/2009/TT-BGDĐT ngày 7/5/2009 ban hành quy chế thực hiện ba công khai đối với cơ sở giáo dục của hệ thống giáo dục quốc dân...*

16. Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Nội vụ (2015). *Thông tư Liên tịch số 11/2015/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 29/5/2015 ban hành hướng dẫn chức năng nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Sở Giáo dục và Đào tạo...*

17. Nguyễn Mạnh Cường (2009). *Phát triển trường THPT ở Việt Nam theo quan điểm nhà trường hiệu quả,* Luận án Tiến sĩ, Hà Nội.

18. Christian Batab (2002). *Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước,* Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

19. Chính phủ (2003). *Nghị định số 116/2003/NĐ-CP ngày 10/10/2003 về việc tuyển dụng, sử dụng và quản lý cán bộ công chức trong các đơn vị sự nghiệp của Nhà nước.*

20. Chính phủ (2003). *Quyết định số 27/2003/QĐ-TTg ngày 19/2/2003 của Thủ tướng Chính phủ ban hành quy chế bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, từ chức, miễn nhiệm cán bộ công chức lãnh đạo*.

21. Chính phủ (2005). *Quyết định số 09/2005/QĐ-TTg ngày 11/1/2005 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Đề án "Xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục giai đoạn 2005 – 2010".*

22. Chính phủ (2011). *Nghị định số 34/2011/NĐ-CP ngày 17/5/2011 về việc xử lý kỷ luật công chức.*

23. Chính phủ (2006). *Nghị định số 61/2006/NĐ-CP ngày 20/6/2006 quy định về chính sách đối với nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục công tác ở các trường chuyên biệt, ở vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn.*

24. Chính phủ (2010). *Nghị định số 18/2010/NĐ-CP ngày 05/3/2010 về đào tạo, bồi dưỡng công chức.*

25. Chính phủ (2010). *Nghị định số 115/2010/NĐ-CP ngày 24/12/2010 quy định trách nhiệm quản lý nhà nước về giáo dục*

26. Chính phủ (2012). *Quyết định số 711/QĐ-TTg ngày 13/6/2012 về việc ban hành Chiến lược phát triển giáo dục 2011 - 2020.*

27. Chính phủ (2013). *Nghị định số 19/20134/NĐ-CP ngày 23/2/2013 sửa đổi bổ sung một số điều của Nghị định 61/2006/NĐ-CP ngày 20/6/2006 về chính sách đối với Nhà giáo, cán bộ quản lý giáo dục công tác ở các trường chuyên biệt, ở vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn*

28. Chính phủ (2014). *Nghị định số 24/2014/NĐ-CP ngày 4/4/2014 quy định tổ chức các cơ quan chuyên môn thuộc UBND tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương*

29. Chính phủ (2015). *Nghị định số 16/2015/NĐ-CP ngày ngày 14/2/2015 quy định quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập.*

30. Tô Xuân Dân và cộng sự (2011). *Bối cảnh mới nhà quản lý giáo dục mới,* Nhà xuất bản Đại học quốc gia, Hà Nội.

31. Đảng Cộng sản Việt Nam, Ban Chấp hành Trung ương (1986), *Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ VI*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

32. Đảng Cộng sản Việt Nam, Ban Chấp hành Trung ương (1993). *Văn kiện hội nghị lần thứ 4 Ban chấp hành TW khóa VII*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
33. Đảng Cộng sản Việt Nam (1996). *Văn kiện đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ VIII*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
34. Đảng Cộng sản Việt Nam, Ban Chấp hành Trung ương (1996). *Văn kiện hội nghị lần thứ 2 khóa VIII*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
35. Đảng Cộng sản Việt Nam, Ban Chấp hành Trung ương (1997). *Nghị quyết Hội nghị lần thứ 3 khoá VIII về chiến lược cán bộ thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
36. Đảng Cộng sản Việt Nam, Ban Chấp hành Trung ương (1999). *Quyết định số 51 – QĐ/TW về việc ban hành quy chế bổ nhiệm cán bộ.*
37. Đảng Cộng sản Việt Nam, Bộ Chính trị (2002). *Nghị quyết số 11-NQ/TW về việc luân chuyển cán bộ lãnh đạo, quản lý.*
38. Đảng Cộng sản Việt Nam, Ban Tổ chức Trung ương Đảng (2012). *Hướng dẫn số 15-HD/TCTW ngày 5/11/2012 về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý.*
39. Đảng Cộng sản Việt Nam, Ban Bí thư Trung ương Đảng (2004). *Chỉ thị số 40-CT/TW về "Xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục".*
40. Đảng Cộng sản Việt Nam, Bộ Chính trị (2004). *Nghị quyết số 42 – NQ/TW ngày 30/11/2004 về việc hướng dẫn công tác quy hoạch cán bộ.*
41. Đảng Cộng sản Việt Nam, Bộ chính trị (2009). *Kết luận số 242 – TB/TW ngày 15/4/2009 của Bộ Chính trị về tiếp tục thực hiện Nghị quyết Trung ương 2 (khóa VIII), phương hướng phát triển giáo dục và đào tạo đến năm 2020.*
42. Đảng cộng sản Việt Nam (2011). *Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ XI*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
43. Đảng cộng sản Việt Nam, Ban Chấp hành Trung ương (2013). *Nghị quyết số 29 – NQ/TW ngày 4/11/2013 về đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục đào tạo*.
44. Nguyễn Văn Đệ (2008). *Năng lực quản lý – Điểm gợi mở cho việc tạo dựng mẫu hình cán bộ quản lý,* Tạp chí Quản lý giáo dục.
45. Trần Khánh Đức (2010). *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực trong thế kỷ XXI,* Nhà xuất bản giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
46. Trần Văn Độ (2012). *Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT theo hướng chuẩn hóa,* Tạp chí Quản lý giáo dục.
47. Phạm Minh Hạc (1986). *Một số vấn đề về giáo dục và khoa học giáo dục*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà nội.
48. Phạm Minh Hạc (1996). *Giáo dục con người hôm nay và ngày mai; Quản lý giáo dục, thành tựu và xu hướng*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.
49. Nguyễn Thị Phương Hạnh (2009). *Bồi dưỡng nâng cao năng lực quản lý đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học cơ sở tỉnh Sơn La theo quan điểm chuẩn hóa,* Kỷ yếu hội thảo khoa học, Sơn La.

50. Nguyễn Thị Tuyết Hạnh (2010). *Sử dụng mô hình năng lực trong bồi dưỡng hiệu trưởng trường trung học phổ thông,* Tạp chí Giáo dục (240).
51. Trịnh Hồng Hà (2010). *Nghiên cứu mô hình hiệu trưởng trường phổ thông Việt Nam từ cách tiếp cận vai trò chức năng,* Tạp chí Quản lý giáo dục (13).
52. Vũ Ngọc Hải (2010). *Đào tạo cán bộ quản lý giáo dục trong phát triển giáo dục Việt Nam hiện đại và hội nhập quốc tế,* Tạp chí Khoa học giáo dục (57).
53. Vũ Ngọc Hải (2010). *Về đổi mới cán bản và toàn diện nền giáo dục Việt Nam theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế,* Tạp chí Quản lý giáo dục (25).
54. Nguyễn Hồng Hải (2010). *Giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông Việt Nam,* Tạp chí Khoa học giáo dục (57).
55. Đặng Xuân Hải (2010). *Bồi dưỡng nâng cao năng lực quản lý cho nữ cán bộ viên chức,* Đại học Thái Nguyên.
56. Nguyễn Hồng Hải (2011). *Quản lý đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý giáo dục – Bài học từ CANADA,* Tạp chí Quản lý giáo dục (23).
57. Phạm Ngọc Hải (2012). *Các biện pháp xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tỉnh Tây Ninh,* Tạp chí Giáo dục (289).
58. Nguyễn Thị Mỹ Hạnh (2012). *Nghiên cứu chức năng của hiệu trưởng trường trung học phổ thông Việt Nam thời kỳ đổi mới phục vụ công tác bồi dưỡng hiệu trưởng đáp ứng yêu cầu xã hội,* Luận án Tiến sỹ, Hà Nội.
59. Nguyễn Thị Thu Hằng (2006). *Giải pháp đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục đạt trình độ Thạc sỹ quản lý giáo dục hiện nay,* Luận án Tiến sỹ, Hà Nội.
60. Trần Minh Hằng (2010). *Đổi mới chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục đáp ứng nâng cao năng lực cán bộ quản lý giáo dục và đào tạo Việt Nam,* Tạp chí Quản lý giáo dục (15).
61. Bùi Minh Hiền, Vũ Ngọc Hải, Đặng Quốc Bảo (2006). *Quản lý giáo dục,* Nhà xuất bản trường Đại học Sư phạm, Hà Nội.
62. Bùi Minh Hiền (2009). *Quản lý giáo* dục, Nhà xuất bản trường Đại học sư phạm, Hà Nội.
63. Bùi Minh Hiền, Nguyễn Vũ Bích Hiền (2010). *Tiếp cận hiện đại về phát triển chương trình đào tạo cán bộ quản lý giáo dục,* Tạp chí Quản lý giáo dục (10).
64. Bùi Minh Hiền, Nguyễn Xuân Hải (2010). *Chân dung người hiệu trưởng trong lãnh đạo, quản lý trường phổ thông hiện nay ở nước ta,* Tạp chí Quản lý giáo dục (8).
65. Trần Kiểm, Bùi Minh Hiền (2007). *Quản lý và lãnh đạo nhà trường*, Nhà xuất bản trường Đại học Sư phạm, Hà Nội.
66. Đặng Thành Hưng (2005). *Quan niệm về chuẩn hóa trong giáo dục, tổ chức phát triển giáo dục,* Hà Nội.
67. Henry Mintzberg (2010). *Nghề quản lý – những tư tưởng hàng đầu về quản lý,* Nhà xuất bản thế giới, Hà Nội.

68. Đặng Thị Thanh Huyền (2009). *Xây dựng chuẩn hiệu trưởng và vấn đề đổi mới chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý trường trung học phổ thông đáp ứng yêu cầu chuẩn hóa,* Tạp chí Giáo dục (206).
69. Đặng Thị Thanh Huyền (2009). *Giải pháp phát triển giáo viên thành cán bộ quản lý giáo dục,* Tạp chí Giáo dục (3).
70. Đặng Thị Thu Huyền (2011). *Quan điểm, chủ trương của Đảng ta về xây dựng, phát triển đội ngũ nhà giáo,* Tạp chí Giáo dục (255).
71. Đặng Thị Thanh Huyền (2012). *Tiếp cận CDIO trong phát triển chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý trường trung học phổ thông,* Tạp chí Quản lý giáo dục (206).
72. Nguyễn Kế Hào (2009). *Giáo dục việt nam trong thời kỳ đổi mới và phương hướng phát triển, tập bài giảng dành cho K19 Cao học quản lý giáo dục,* Đại học sư phạm, Hà Nội.
73. Trần Bá Hoành (2006). *Vấn đề giáo viên – những nghiên cứu lý luận và thực tiễn,* Nhà xuất bản Đại học sư phạm, Hà Nội.
74. Nguyễn Huy Hoàng (2010). *Vận dụng chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông vào phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường trung học cơ sở các tỉnh miền núi tây Bắc,* Tạp chí Giáo dục (236).
75. Nguyễn Huy Hoàng (2011). *Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường trung học cơ sở các tỉnh vùng Tây Bắc theo hướng chuẩn hóa,* Luận án Tiến sĩ, Hà Nội.
76. Nguyễn Thanh Hội (2002). *Quản trị nhân sự,* Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
77. Phan Văn Kha, Nguyễn Lộc (2011). *Khoa học Việt nam từ đổi mới đến nay,* Nhà xuất bản Đại học quốc gia, Hà Nội.
78. Phạm Trung Kiên (2012). *Quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học cơ sở huyện Ân Thi, Hương Yên đến năm 2020,* Tạp chí giáo dục (288).
79. Jaya D (2007). *Người hiệu trưởng, nhà lãnh đạo chuyên môn,* Học viện Giáo dục Singapore.
80. Trần Kiểm (2007). *Tiếp cận hiện đại trong quản lý giáo dục*, Nhà xuất bản trường Đại học Sư phạm, Hà Nội.
81. Trần Kiểm (2008). *Những vấn đề cơ bản của Khoa học quản lý giáo dục*, Nhà xuất bản trường Đại học sư phạm, Hà Nội.
82. Trần Kiểm (2012). *Khoa học tổ chức và tổ chức giáo dục*, Nhà xuất bản trường Đại học sư phạm, Hà Nội.
83. Trần Kiểm, Nguyễn Xuân Thức (2012). *Đại cương khoa học quản lý và quản lý giáo dục*, Nhà xuất bản trường Đại học sư phạm, Hà Nội.
84. Nguyễn Quang Kính. *Một số suy nghĩ về phát triển giáo dục phổ thông,* Tạp chí giáo dục.
85. Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2003). *Quản lý nguồn nhân lực giáo dục,* Bài giảng khoá đào tạo Tiến sĩ, Thạc sĩ chuyên ngành quản lý giáo dục.
86. Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2010). *Đại cương khoa học quản lý,* Nhà xuất bản Đại học Quốc gia, Hà Nội.

87. Trần Bích Liễu (2001). *Về công tác đào tạo cán bộ quản lý giáo dục ở một số nước trên thế giới,* Tạp chí Giáo dục (1).

88. Lê Thị Kim Loan (2011). *Biện phát phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học cơ sở tỉnh Quảng Ninh*, Tạp chí Giáo dục (245).

89. Nguyễn Lộc, Mạc Văn Khang, Nguyễn Công Giáp (2009). *Cơ sở lý luận trong tổ chức giáo dục,* Nhà xuất bản Đại học sư phạm, Hà Nội.

90. Nguyễn Văn Lộc (2011). *Biện phát nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông ở Vùng đặc biệt khó khăn khu vực miền núi phía Bắc,* Tạp chí Giáo dục (265).

*91.* Malaxia (2006), *Mô hình trường học thông minh.*

*92.* Hồ Chí Minh (1974). *Về vấn đề cán bộ,* Nhà xuất bản sự thật, Hà Nội.

*93.* Trương Đình Mậu, Phạm Xuân Hùng (2012). *Thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh Miền núi phía Bắc,* Tạp chí quản lý giáo dục (38).

94. Lương Hoàng Nga (2012). *Phát triển đội ngũ nữ cán bộ quản lý các trường Đại học Y Việt Nam theo quan điểm bình đẳng giới,* Luận án Tiến sĩ, Hà Nội.

95. Hoàng Minh Nguyệt (2012). *Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường Tiểu học quận Hoàn Kiếm,* Hà Nội.

*96.* Phạm Thành Nghị, Vũ Hoàng Ngân (2004). *Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam một số vấn đề lý luận và thực tiễn,* Nhà xuất bản khoa học xã hội, Hà Nội.

97. Phanaep .V. G. Gviasiani D. M, Lisiun VN... (1998). *Lao động của người lãnh đạo,* Nhà xuất bản Lao động, Hà Nội.

*98.* Phạm Minh Giản (2012). *Khảo sát đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tỉnh Đồng Tháp – Một số ý kiến đề xuất.*

99. Quốc hội (2005, 2009*). Luật giáo dục năm 2005 và sửa đổi năm 2009.*

*100.* Quốc hội (2008). *Luật cán bộ, công chức số 22/2008/QH12.*

101. Nguyễn Hải Sản (2008). *Quản Trị học,* Nhà xuất bản Thống kê.

*102.* Ngô Thị Bích Thảo (2013). *Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục trong nền kinh tế tri thức.*

103. Trần Thị Thu (2012). *Đổi mới công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học cơ sở huyện An Dương, thành phố Hải Phòng,* Tạp chí giáo dục (297).

104. Phạm Văn Thuần (2009). *Quản lý đội ngũ giảng viên trong Đại học đa ngành, đa lĩnh vực ở Việt Nam theo quan điểm tự chủ, tự chịu trách nhiệm xã hội,* Luận án Tiến sĩ, Hà Nội.

105. Lê Khánh Tuấn (2005). *Các biện pháp phát triển đội ngũ giáo viên trung học cơ sở trong giai đoạn CNH – HĐH. Phân tích thực tiễn tại Thừa Thiên Huế,* Luận án Tiến sĩ, Hà Nội.

106. Nguyễn Hữu Thân (2007). *Quản trị nhân sự - Human Resource Management,* Nhà xuất bản Lao động xã hội, Hà Nội.

107. Phạm Đỗ Nhật Tiến (2011). *Động lực nhà giáo và bài toán mất động lực của giáo viên phổ thông,* Tạp chí Quản lý giáo dục (26).
108. Nguyễn Hữu Trí, Đỗ Trọng Hùng (2012). *Bối cảnh mới – Ngôi trường mới – Nhà quản lý giáo dục mới,* Đề tài nghiên cứu W12.0299.1
109. Terry M. Moe – Chủ biên (2005). *Sơ lược về các trường học Hoa Kỳ - A Primer on America's Schools,* Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
110. Đào Thị Ái Thi (2013). *Tập bài giảng về kỹ năng lãnh đạo và quản lý,* Trường Quản lý khoa học và công nghệ.
111. Từ điển tiếng Việt (2005). Nhà xuất bản Đà Nẵng.
112. Viện khoa học giáo dục. *Đào tạo người cán bộ quản lý – kinh nghiệm và triển vọng (1978) - tài liệu tham khảo nội bộ.*
113. Học viện quản lý giáo dục (2009). *Giải pháp phát triển giáo viên thành cán bộ quản lý giáo dục và chính sách thực hiện (Đề tài khoa học công nghệ B2007-29-29TĐ)*
114. Hồ Văn Vĩnh và cộng sự (2003). *Khoa học quản lý,* Nhà xuất bản chính trị Quốc gia.

**II. TÀI LIỆU TIẾNG ANH**

115. Barkley, S., Gene, B., Feagin, C. H., & Susan, C. (2001). *Leadership Matters: Building Leadership Capacity*. USA: Southern Regional Education Board
116. Bulach, Pickett, C., Brothe, W., & Diana. (1998). Mistakes Educational Leaders Make. *Eric Digest, 122*.
117. Cardno, C., & Collett, D. (2003). Secondary School Principals as Curriculum Leaders: A New Zealand Study
118. Cawelti, G. (1999). Portraits of six Benchmark Schools: Diverse Approaches to Improving Student Achievement pp.64-65
119. Chapman, J. D. (2005). Recruitment, retention, and development of school principals. (92-803-1277-4). Retrieved November 15, 2015, from The International Institute for Educational Planning and The International Academy of Education http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001409/140987e.pdf
120. Dembowski, F. (2007). The Changing Roles of Leadership and Management in Educational Administration. Retrieved September 12, 2015 http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1066775.pdf
121. Fullan, M. (2002). The Change Leader. Retrieved August 17, 2015 from EBSCO http://www.michaelfullan.ca/media/13396052090.pdf
122. Good Principals are the Key Successful School. Six Strategies to Prepare More Good Principals (2001). Retrieved July 25, 2015 http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Six-Strategies-to-Prepare-More-Good-Prinicipals.pdf
123. Gross, M. A. (2008). Preparinng Future Leaders: Principals' perceptions of the Interstate School Leaders Licensure Consortium Standards and Knowledge Indicators, Indiana University of Pennsylvania, USA.

124. Huber, S. G. (2004). *Preparing school leaders for the 21 century: administer national comparison of development programs of 15 countries*: Taylor & Francis.
125. LaPointe, M., & Davis, S. (2006). School Leadership Study Developing Successful Principals. Retrieved October 10, 2015 http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.599.5848&rep=rep1&type=pdf
126. Lunenburg, F. C., & Ornstein., A. C. *Educational Administration Concepts and Practices* (3rd ed.): Wadsworth – Thomson Learning.
127. McCrimmon, M. (2011). What's a Manager? Retrieved July 25, 2015 http://www.enotes.leadersdirect.com/what-a-manager
128. Murphy, J. (1992). The landscape of leadership preparation: Reframing the Education of School Administrators. Retrieved August 25, 2015 https://www.amazon.com/Landscape-Leadership-Preparation-Reframing-Administrators/dp/0803960271/179-2004151-0491703?ie=UTF8&*Version*=1&*entries*=0
129. NIE (Singapore), (2008). Leaders in Education Programme International.
130. North Carolina Department of Public Instruction (1988). *Standard for Principal and Assistant Principal Evaluation, Adopted by the State Board of Education*. USA: North Carolina.
131. Raymond, J. S. (1998). *Human Resource Management* (3rd ed.): Jacarenda Wiley Ltd.
132. Razik, T. A., & Swanson, A. D. (1995). *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Managament*. New Jersey Columbus, Ohio. : Englewood Cliffs.
133. Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
134. Sergiovanni, T. J. (2008). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Massachusetts, USA: Allyn and Bacon Publisher.
135. Smith, S. C., & Piele, P. K. (1991). *School Leadership (Handbook for Excellence)*: ERIC
136. UNESCO (1991). *Micro – Level: Educational Planning and Management (Handbook)*: UNESCO Principal Regional Office for ASIA and the Pacific.
137. Whitaker, K. S. (2003). Principal ole change and influence on principal recruitment and selection: An international perspective. *Journal of Educational Administration*., pp.37-54

PL1

*Phụ lục 1*

**PHIẾU THU THẬP Ý KIẾN**
**VỀ ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG**
**CÁC TỈNH KHU VỰC MIỀN NÚI PHÍA BẮC**

**(Dành cho lãnh đạo và chuyên viên, cán bộ quản lý, giáo viên)**
**----------**

Để thu thập thông tin, số liệu về đội ngũ Cán bộ quản lý (hiệu trưởng, phó hiệu trưởng) giúp cho nghiên cứu công tác quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc, chúng tôi xin Ông/Bà cho biết ý kiến của mình bằng cách đánh dấu (X) vào các nội dung trong các câu hỏi dưới đây mà Ông/Bà thấy phù hợp.

Ý kiến của Ông/Bà rất quan trọng, góp phần vào việc đề xuất các giải pháp quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc; đồng thời giúp chúng tôi hoàn thành Luận án của mình. Chúng tôi cam kết chỉ sử dụng những thông tin trong phiếu này vào mục đích nghiên cứu, ngoài ra không sử dụng cho bất kỳ mục đích nào khác.

Xin trân trọng cám ơn Ông/Bà.

**I. VỀ MỘT SỐ VẤN ĐỀ CỤ THỂ.**

**1. Vai trò của đội ngũ CBQL đối với sự phát triển trường THPT được đánh giá ở mức độ nào?**

Rất quan trọng ☐ Quan trọng ☐ Bình thường ☐ Không quan trọng ☐

**2. Tuổi bổ nhiệm lần đầu thích hợp nhất.**

- Đối với Nam giới:

Dưới 31 tuổi ☐ Từ 31 – 35 tuổi ☐ Từ 36 – 40 tuổi ☐
Từ 41 – 45 tuổi ☐ Từ 46 – 50 tuổi ☐ Trên 50 tuổi ☐

- Đối với Nữ giới:

Dưới 31 tuổi ☐ Từ 31 – 35 tuổi ☐ Từ 36 – 40 tuổi ☐
Từ 41 – 45 tuổi ☐ Từ 46 – 50 tuổi ☐ Trên 50 tuổi ☐

**3. Thời gian trực tiếp giảng dạy trước khi bổ nhiệm:**

Từ 3 – 5 năm ☐ Từ 5 – 10 năm ☐ Trên 10 năm ☐

**4. Số năm giữ chức vụ trước khi bổ nhiệm:**

TTCM: ..... BTĐ: ..... CTCĐ: ..... PHT:.....

5**. Số năm đạt được giáo viên dạy giỏi trước khi bổ nhiệm:**

Cấp trường: ..... Cấp tỉnh: ..... Cấp quốc gia: .....

**6. Số năm đạt danh hiệu thi đua trước khi bổ nhiệm:**

LĐTT: ..... CSTĐCS: .....
CSTĐCT:.....

**7. Tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn được đào tạo:**

ĐHSP ☐ Thạc sĩ ☐ Tiến sĩ ☐

**8. Cơ cấu bộ môn, ngành được ưu tiên khi bổ nhiệm:**

Bộ môn KHTN ☐ Bộ môn KHXH ☐
Chuyên ngành QLGD ☐ Bộ môn chuyên biệt (TA,Tin,TD...) ☐

**9. Trình độ lý luận chính trị:**

Sơ cấp ☐ Trung cấp ☐ Cao cấp ☐ Cử nhân ☐

**10. Trình độ tin học, ngoại ngữ:**

Tin học A ☐ Tin học B ☐ Tin học C ☐ CN Tin học ☐
Ngoại ngữ A1, A2, B1, B2, C1, C2 (ghi trình độ vào ô trống) ☐

**11. Bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý trường học:**

Bồi dưỡng NVQL (3 tháng tại HVQL) ☐ Bồi dưỡng quản lý tài chính ☐

Bồi dưỡng chương trình VN-SGP ☐ Bồi dưỡng quản lý CSVCTB ☐
Bồi dưỡng quản lý Nhân sự ☐ Bồi dưỡng đổi mới PPGD ☐

**12. Các ý kiến khác** (đề nghị Ông/Bà ghi cụ thể vào dòng dưới đây).

.....
.....
.....
.....
.....

## II. THỰC TRẠNG VỀ SỐ LƯỢNG VÀ CƠ CẤU

Ở phần II, đề nghị Ông/Bà công tác tại các cơ quan quản lý ghi cụ thể số liệu của tất cả các trường, Ông/Bà công tác tại trường THPT ghi số liệu của trường mình vào hạng tương ứng.

**1. Số lượng CBQL của nhà trường so với quy định hiện hành.**

| *Hạng trường* | *Số trường* | *Số lượng CBQL* | *Tình trạng* | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | *Thừa (người)* | *Thiếu (người)* | *Không đánh giá được* |
| Hạng 1 | | | | | |
| Hạng 2 | | | | | |
| Hạng 3 | | | | | |
| Cộng | | | | | |

**2. Cơ cấu đội ngũ CBQL của các trường THPT.**

2.1. Về giới tính, dân tộc, đảng viên.

| *Trường* | *Số CBQL* | *Nữ* | *Dân tộc* | | *Đảng viên* | *So với quy hoạch* | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | *T.số* | *Nữ DT* | | *Tỷ lệ Nữ* | | *Tỷ lệ DT* | | *Tỷ lệ ĐV* | |
| | | | | | | *Đạt* | *K đạt* | *Đạt* | *K đạt* | *Đạt* | *K đạt* |
| Hạng 1 | | | | | | | | | | | |
| Hạng 2 | | | | | | | | | | | |
| Hạng 3 | | | | | | | | | | | |
| Cộng | | | | | | | | | | | |

2.2. Về độ tuổi và chuyên ngành đào tạo

| *Trường* | *Số CBQL* | *Độ tuổi* | | | | *So với quy hoạch* | | | | *Chuyên ngành (TN, XH, chuyên biệt)* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | *≤ 30* | *31 - 40* | *41 - 50* | *>50* | *Tỷ lệ tuổi ≤ 30* | | *Tỷ lệ tuổi > 50* | | |
| | | | | | | *Đạt* | *K đạt* | *Đạt* | *K đạt* | |
| Hạng 1 | | | | | | | | | | |
| Hạng 2 | | | | | | | | | | |
| Hạng 3 | | | | | | | | | | |
| Cộng | | | | | | | | | | |

*Lưu ý:* Ở mục 2.1, 2.2 của Phần II, nếu số liệu thống kê đạt tỷ lệ so với quy hoạch thì ghi cụ thể số liệu đó vào cột "Đạt", nếu số liệu chưa đạt tỷ lệ thì ghi cụ thể số liệu đó vào cột "K đạt".

**III. THỰC TRẠNG VỀ PHẨM CHẤT, NĂNG LỰC CỦA CBQL TRƯỜNG THPT CÁC TỈNH KHU VỰC MIỀN NÚI PHÍA BẮC** (đánh dấu X vào ô thích hợp).

**1. Tiêu chuẩn:** Phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp.

| ***Tiêu chí đánh giá*** | ***Đánh giá*** | | | | ***Đáp ứng theo định hướng chuẩn và thực tiễn công việc*** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ***Tốt*** | ***Khá*** | ***TB*** | ***Yếu*** | ***Tốt*** | ***Khá*** | ***TB*** | ***Chưa đáp ứng*** |
| **1.1. Phẩm chất chính trị** | | | | | | | | |
| *- Yêu nước, yêu CNXH, kiên định với đường lối lãnh đạo của Đảng, yêu quý đồng bào dân tộc thiểu số.* | | | | | | | | |
| *- Thực hiện và tuyên truyền đường lối chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước; quy định của địa phương và của Ngành.* | | | | | | | | |
| *- Tôn trọng phong tục tập quán của các dân tộc thiểu số.* | | | | | | | | |
| *- Tham gia các hoạt động chính trị, xã hội; lễ hội truyền thống, sinh hoạt cộng đồng của các dân tộc thiểu số ở nơi trường đóng.* | | | | | | | | |
| *- Có ý thức vượt thử thách, khó khăn của vùng cao, vùng đồng bào dân tộc thiểu số để hoàn thành nhiệm vụ.* | | | | | | | | |
| *- Động viên, khích lệ, giúp đỡ, hỗ trợ đồng nghiệp và HS; được chính quyền địa phương, người dân, PHHS, nhà trường tín nhiệm.* | | | | | | | | |
| **1.2. Đạo đức nghề nghiệp** | | | | | | | | |
| *- Tự tôn dân tộc; giữ gìn danh dự của đất nước, địa phương, dân tộc và đồng bào; phẩm chất, danh dự, uy tín của ngành, của nhà trường và nhà giáo.* | | | | | | | | |
| *- Trung thực, tâm huyết với nghề, có trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ, khiêm tốn, tôn trọng địa phương, nhân dân, phụ huynh, đồng nghiệp và học sinh.* | | | | | | | | |
| *- Ngăn ngừa, kiên quyết đấu tranh chống tiêu cực và những biểu hiện lợi dụng uy tín nghề nghiệp để mưu cầu lợi ích cá nhân.* | | | | | | | | |
| *- Không lợi dụng chức vụ, đảm bảo dân chủ, công bằng trong các hoạt động của nhà trường.* | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1.3. Lối sống lành mạnh, phù hợp với bản sắc văn hoá dân tộc trong xu thế hội nhập, phù hợp môi trường nghề nghiệp và xã hội nơi công tác.** | | | | | | | | |
| **1.4. Tác phong làm việc khoa học, sư phạm. Lựa chọn ưu tiên công việc trọng tâm để giải quyết. Xây dựng tác phong làm việc nền nếp trong trường.** | | | | | | | | |
| **1.5. Giao tiếp, ứng xử đúng mực và có hiệu quả, thân thiện, cởi mở, chân tình; hợp tác, chia sẻ và bảo vệ quyền lợi của giáo viên và HS; khả năng diễn đạt, diễn thuyết trước đông người.** | | | | | | | | |

**2. Tiêu chuẩn:** Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm.

| ***Tiêu chí đánh giá*** | ***Đánh giá*** | | | | ***Đáp ứng theo định hướng chuẩn và thực tiễn công việc*** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ***Tốt*** | ***Khá*** | ***TB*** | ***Yếu*** | ***Tốt*** | ***Khá*** | ***TB*** | ***Chưa đáp ứng*** |
| **2.1. Hiểu biết chương trình GDPT: Hiểu đúng, đầy đủ mục tiêu, yêu cầu, nội dung, phương pháp giáo dục. Cập nhật thông tin về đổi mới phương pháp giảng dạy. Hỗ trợ đồng nghiệp thực hiện chương trình giáo dục và đổi mới phương pháp.** | | | | | | | | |
| **2.2. Trình độ chuyên môn** | | | | | | | | |
| *- Đạt trình độ chuẩn của nhà giáo đối với cấp học theo quy định của Luật Giáo dục.* | | | | | | | | |
| *- Nắm vững nội dung môn học đã hoặc đang đảm nhận giảng dạy, có hiểu biết về các môn học khác đáp ứng yêu cầu quản lý.* | | | | | | | | |
| *- Am hiểu về thực tiễn giáo dục, trường học ở vùng cao; lý luận, nghiệp vụ quản lý giáo dục và quản lý trường học.* | | | | | | | | |
| **2.3. Nghiệp vụ sư phạm: Khả năng tổ chức, thực hiện hiệu quả phương pháp dạy học và giáo dục tích cực; phân loại và dạy cho học sinh nhận thức chậm, năng lực học tập yếu ở trường vùng cao. Hỗ trợ đồng nghiệp hiểu và thực hiện PP dạy học tích cực, đúng đối tượng.** | | | | | | | | |
| **2.4. Tự học và sáng tạo: Có ý thức,** | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **tinh thần tự học và xây dựng tập thể sư phạm thành tổ chức học tập, sáng tạo.** | | | | | | | | |
| **2.5. Năng lực ngoại ngữ và ứng dụng CNTT.** | | | | | | | | |
| *- Sử dụng được ở mức độ giao tiếp thông thường một Ngoại ngữ hoặc tiếng của đồng bào dân tộc thiểu số nơi công tác.* | | | | | | | | |
| *- Sử dụng được CNTT vào việc khai thác thông tin, dữ liệu phục vụ quản lý và giảng dạy.* | | | | | | | | |

**3. Tiêu chuẩn:** Năng lực quản lý nhà trường.

| ***Tiêu chí đánh giá*** | ***Đánh giá*** | | | | ***Đáp ứng theo định hướng chuẩn và thực tiễn công việc*** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ***Tốt*** | ***Khá*** | ***TB*** | ***Yếu*** | ***Tốt*** | ***Khá*** | ***TB*** | ***Chưa đáp ứng*** |
| **3.1. Phân tích và dự báo** | | | | | | | | |
| *- Hiểu biết về tình hình chính trị, kinh tế, xã hội của đất nước; của tỉnh/huyện/xã nơi trường đóng và phong tục tập quán của địa phương phục vụ công tác hoạch định.* | | | | | | | | |
| *- Nắm bắt kịp thời chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước đối với giáo dục, đặc biệt là giáo dục vùng cao và những quy định của ngành giáo dục đối với nhà trường, cán bộ, giáo viên và HS.* | | | | | | | | |
| *- Nắm được số liệu HS tốt nghiệp THCS của các xã trong vùng tuyển sinh, điều tra về nhu cầu học tập lên THPT của học sinh, chính sách sử dụng cán bộ của huyện và xã; phân tích tình hình và dự báo xu thế phát triển của nhà trường.* | | | | | | | | |
| **3.2. Tầm nhìn chiến lược** | | | | | | | | |
| *- Xây dựng được tầm nhìn, sứ mạng, các giá trị của nhà trường phù hợp với phát triển kinh tế, xã hội, tiếp thu tinh hoa phong tục tập quán và văn hóa của các DTTS; đồng thời hướng tới sự phát triển toàn diện HS và nâng cao chất lượng, hiệu quả giáo dục.* | | | | | | | | |
| *- Tuyên truyền quảng bá tầm nhìn, sứ mạng, giá trị của nhà trường* | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *thông qua trang Web hoặc địa chỉ email, logo, panô, áp phích và các ấn phẩm giới thiệu về nhà trường.* | | | | | | | | |
| *- Tổ chức hội nghị gồm thành phần: Lãnh đạo huyện; lãnh đạo phòng chuyên môn của huyện; lãnh đạo các xã, trưởng thôn, bản; đại diện PHHS để giới thiệu tầm nhìn, sứ mạng của nhà trường.* | | | | | | | | |
| *- Công khai mục tiêu, chương trình giáo dục; kết quả đánh giá chất lượng giáo dục; chính sách ưu đãi trong giáo dục, nhất là giáo dục vùng cao; hệ thống văn bằng, chứng chỉ của nhà trường tạo được sự đồng thuận và ủng hộ nhằm phát triển nhà trường.* | | | | | | | | |
| **3.3. Thiết kế và định hướng triển khai** | | | | | | | | |
| *- Xác định được các mục tiêu ưu tiên trong từng giai đoạn, từng năm học phù hợp với phát triển KT-XH của huyện/thành phố, tỉnh.* | | | | | | | | |
| *- Thiết kế và triển khai các chương trình hành động để thực hiện kế hoạch giai đoạn và từng năm học phát triển nhà trường.* | | | | | | | | |
| *- Hướng mọi hoạt động của nhà trường vào mục tiêu nâng cao chất lượng học tập và rèn luyện của HS, nâng cao hiệu quả làm việc của giáo viên; động viên, khích lệ CB,GV trong trường tích cực tham gia cuộc vận động của ngành, phong trào thi đua xây dựng "Trường học thân thiện, HS tích cực" và các phong trào thi đua.* | | | | | | | | |
| *- Chủ động tham gia và khuyến khích cán bộ, giáo viên trong trường tích cực tham gia các hoạt động của đồng bào dân tộc thiểu số ở địa phương và của Ngành.* | | | | | | | | |
| **3.4. Quyết đoán có bản lĩnh đổi mới** | | | | | | | | |
| *- Cập nhật đầy đủ thông tin; có khả năng ra quyết định đúng đắn, kịp thời; quan tâm đến quyền lợi của các bên liên quan khi ra QĐ* | | | | | | | | |
| *- Dám chịu trách nhiệm về các quyết định nhằm đảm bảo phát triển quy mô trường, lớp, học sinh; đảm bảo các điều kiện về chỗ ở* | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *nội trú cho học sinh ở xa trường; tạo cơ hội học tập cho tất cả HS có nhu cầu đi học; nâng cao chất lượng và hiệu quả giáo dục của nhà trường.* | | | | | | | | |
| **3.5. Lập kế hoạch hoạt động phù hợp với tầm nhìn chiến lược và các chương trình hành động của nhà trường.** | | | | | | | | |
| **3.6. Tổ chức bộ máy và phát triển đội ngũ** | | | | | | | | |
| *- Xây dựng tổ chức bộ máy hợp lý gồm: VP, tổ CM, tổ chức đảng, đoàn thể nhà trường hoạt động hiệu quả.* | | | | | | | | |
| *- Quy hoạch cán bộ theo hướng mở, rộng, nhiều độ tuổi, cơ cấu hợp lý, điều chỉnh thường xuyên; bố trí cán bộ vào vị trí quản lý để đào tạo; tuyển chọn, sử dụng và thực hiện đúng chế độ, chính sách đối với đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên.* | | | | | | | | |
| *- Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, giáo viên người địa phương chuẩn hoá, đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản toàn diện, ổn định để đảm bảo sự phát triển lâu dài của nhà trường.* | | | | | | | | |
| *- Bồi dưỡng tiếng dân tộc cho cán bộ quản lý, giáo viên đang công tác tại các trường vùng dân tộc.* | | | | | | | | |
| *- Tổ chức bồi dưỡng các chuyên đề về văn hóa dân tộc; quản lý học sinh nội trú, bán trú; quản lý nhân sự; quản lý tài chính, tài sản; cập nhật kiến thức, kỹ năng quản lý... cho CBQL và giáo viên trong QH.* | | | | | | | | |
| *- Động viên đội ngũ giáo viên, cán bộ, nhân viên phát huy sáng kiến xây dựng nhà trường, thực hành dân chủ trong trường học, xây dựng đoàn kết ở từng đơn vị và trong toàn trường; mỗi thầy cô giáo là một tấm gương đạo đức, tự học và sáng tạo.* | | | | | | | | |
| *- Chăm lo đời sống tinh thần, vật chất, nhà ở công vụ cho giáo viên, cán bộ và nhân viên.* | | | | | | | | |
| *- Tham gia đóng góp ý kiến vào việc xây dựng, sửa đổi, bổ sung* | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *chính sách đối với cán bộ, giáo viên và học sinh ở vùng vùng cao.* | | | | | | | | |
| ***3.7. Quản lý hoạt động dạy học*** | | | | | | | | |
| *- Xây dựng kế hoạch tuyển sinh sát thực tiễn; tham mưu cho Huyện chỉ đạo; phối hợp với các xã, các trường THCS tuyển sinh đào tạo đảm bảo tiêu chí nông thôn mới. Huy động và duy trì tỷ lệ chuyên cần, quản lý chặt chẽ đảm bảo số lượng học sinh.* | | | | | | | | |
| *- Tuyển sinh, tiếp nhận HS, giải quyết cho HS chuyển trường hoặc đi học các trường chuyên nghiệp; thực hiện chế độ chính sách đối với HS.* | | | | | | | | |
| *- Thực hiện chương trình các môn học theo hướng phát huy tính tự giác, tích cực, chủ động, sáng tạo của HS nhằm đạt kết quả học tập cao trên cơ sở đảm bảo chuẩn kiến thức, kỹ năng tối thiểu theo các quy định hiện hành.* | | | | | | | | |
| *- Tổ chức hoạt động dạy học của giáo viên theo yêu cầu đổi mới, sát với đối tượng học sinh, phát huy dân chủ, khuyến khích sự sáng tạo của từng giáo viên, của các tổ bộ môn và tập thể sư phạm của trường.* | | | | | | | | |
| *- Thực hiện giáo dục toàn diện, phát triển tối đa tiềm năng của người học, để mỗi HS có phẩm chất đạo đức làm nền tảng để trở thành công dân tốt, có khả năng định hướng vào một lĩnh vực nghề nghiệp phù hợp với tiềm năng sẵn có của mình và nhu cầu của XH* | | | | | | | | |
| *- Tổ chức hội thảo chuyên đề về công tác chuyên môn, chỉ đạo sinh hoạt tổ chuyên môn theo hướng đổi mới PP, phối hợp với các trường trong huyện tổ chức cho GV các môn ít người giao lưu trao đổi kinh nghiệm, sinh hoạt chuyên môn sâu.* | | | | | | | | |
| *- Quản lý hoạt động dạy thêm ở các trường đúng quy định; hoạt động bồi dưỡng kiến thức cho HS dân tộc hạn chế năng lực học tập.* | | | | | | | | |
| **3.8. Quản lý tài chính, tài sản, thiết bị dạy học của nhà trường** | | | | | | | | |
| *- Huy động và sử dụng hiệu quả,* | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *công khai, minh bạch, đúng quy định các nguồn tài chính phục vụ hoạt động dạy học, giáo dục của nhà trường, thực hiện công khai tài chính theo quy định.* | | | | | | | | |
| *- Quản lý, khai thác, sử dụng hiệu quả tài sản, thiết bị dạy học của nhà trường phục vụ đổi mới giáo dục phổ thông.* | | | | | | | | |
| *- Huy động và quản lý các nguồn lực xã hội hóa để phục vụ cho các hoạt động của nhà trường; nuôi dưỡng chăm sóc học sinh nội trú, bán trú; làm nhà ở cho cán bộ, giáo viên, nhân viên và học sinh.* | | | | | | | | |
| **3.9. Phát triển môi trường giáo dục** | | | | | | | | |
| *- Xây dựng nếp sống văn hoá, môi trường sư phạm, môi trường học tập trong nhà trường; phối hợp với chính quyền xây dựng nhà trường thành trung tâm tổ chức các hoạt động văn hóa của địa phương.* | | | | | | | | |
| *- Tạo cảnh quan trường học xanh, sạch, đẹp, an toàn, lành mạnh, thân thiện.* | | | | | | | | |
| *- Xây dựng và duy trì mối quan hệ thường xuyên với Ban đại diện Cha, Mẹ học sinh; Cha, Mẹ học sinh; cấp ủy, chính quyền xã/phường/thị trấn; cơ quan đơn vị trên địa bàn để quản lý đảm bảo số lượng HS và tổ chức đạt hiệu quả trong hoạt động giáo dục của nhà trường.* | | | | | | | | |
| *- Tổ chức, phối hợp với các Ban, Ngành, Đoàn thể và các lực lượng trong cộng đồng xã hội nhằm cung cấp kiến thức, kỹ năng, tạo dựng niềm tin, giá trị đạo đức, văn hoá và tư vấn hướng nghiệp cho HS.* | | | | | | | | |
| *- Tham mưu với chính quyền địa phương, các tổ chức đoàn thể xã hội, cộng đồng dân cư tạo sự đồng thuận trong việc đảm bảo các điều kiện phát triển giáo dục.* | | | | | | | | |
| **3.10. Quản lý hành chính** | | | | | | | | |
| *- Xây dựng và cải tiến các quy trình hoạt động, thủ tục hành chính của nhà trường.* | | | | | | | | |
| *- Quản lý hồ sơ, sổ sách theo đúng quy định.* | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **3.11. Quản lý công tác TĐKT** | | | | | | | | |
| *- Tổ chức có hiệu quả các phong trào thi đua và khen thưởng đối với giáo viên, học sinh.* | | | | | | | | |
| *- Động viên, khích lệ, trân trọng và đánh giá công bằng, dân chủ, khách quan, đúng thành tích của cán bộ, giáo viên, nhân viên, học sinh trong nhà trường.* | | | | | | | | |
| **3.12. Xây dựng hệ thống thông tin** | | | | | | | | |
| *- Xây dựng hệ thống thông tin hai chiều qua Email, điện thoại... giữa nhà trường và các cơ quan liên quan, chính quyền xã/phường/thị trấn; Cha, Mẹ học sinh, để phục vụ các hoạt động giáo dục.* | | | | | | | | |
| *- Ứng dụng có kết quả các phần mềm của dự án SREM, phần mềm quản lý thời khóa biểu, quản lý thi và các phần mềm khác trong quản lý; CNTT trong dạy học.* | | | | | | | | |
| *- Tiếp nhận và xử lý các thông tin phản hồi để đổi mới và nâng cao chất lượng giáo dục.* | | | | | | | | |
| *- Hợp tác và chia sẻ thông tin về kinh nghiệm LĐ, quản lý với các cơ sở giáo dục, cá nhân và tổ chức khác để phát triển nhà trường.* | | | | | | | | |
| *- Thông tin, báo cáo các lĩnh vực hoạt động đầy đủ, chính xác và kịp thời theo quy định.* | | | | | | | | |
| **3.13. Kiểm tra, đánh giá** | | | | | | | | |
| *- Chỉ đạo đánh giá HS theo chuẩn kiến thức, kỹ năng; khách quan, khoa học, công bằng kết quả học tập và rèn luyện của HS.* | | | | | | | | |
| *- Đánh giá kết quả công tác, rèn luyện của giáo viên, cán bộ, nhân viên và lãnh đạo nhà trường theo chuẩn, theo quy định đánh giá phân xếp loại cán bộ, viên chức của Tỉnh.* | | | | | | | | |
| *- Thực hiện tự đánh giá nhà trường và chấp hành kiểm định chất lượng giáo dục theo quy định.* | | | | | | | | |
| *- Xây dựng kế hoạch, tổ chức kiểm tra, đánh giá xếp loại CM của GV, phân xếp loại hoàn thành chức trách nhiệm vụ của các tổ chuyên môn theo học kỳ và năm học.* | | | | | | | | |

**IV. ĐÁNH GIÁ VỀ ĐỘI NGŨ CBQL TRƯỜNG THPT CÁC TỈNH KHU VỰC MIỀN NÚI PHÍA BẮC.**

1. Theo Ông/Bà những nội dung nào thuộc về phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc được đánh giá là điểm mạnh? Những nội dung nào là điểm yếu? (đề nghị Ông/Bà ghi cụ thể).

.....
.....
.....
.....

2. Ông/Bà cho biết những nhận định, đánh giá của mình về CMNV của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc (đề nghị Ông/Bà ghi cụ thể).

.....
.....
.....
.....

3. Đề nghị Ông/Bà nêu 5 điểm mạnh nhất và 5 điểm yếu nhất về năng lực quản lý nhà trường của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc (đề nghị Ông/Bà ghi cụ thể).

.....
.....
.....
.....
.....

*4. Ông/Bà cho biết những khó khăn, vướng mắc trong việc đánh giá, xếp loại CBQL* trường THPT của địa phương mình (đề nghị Ông/Bà ghi cụ thể).

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. Ông/Bà có những đề nghị gì để nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL trường THPT đáp ứng đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục, đồng thời nâng cao hiệu quả của công tác quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh miền núi phía Bắc (đề nghị Ông/Bà ghi cụ thể).

.....
.....
.....
.....
.....

**Kính đề nghị Ông/Bà cho biết thêm thông tin sau:**

1. Họ và tên (có thể không ghi): .....
2. Địa phương công tác: Huyện/thành phố: .....Tỉnh:.....
3. Nhà trường thuộc khu vực:

- Điều kiện KT–XH phát triển (thị trấn, thành phố, thị xã) ☐
- Điều kiện KT-XH thuận lợi, nhưng chưa phát triển (vùng thấp, vùng nông thôn) ☐
- Điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn ☐

4. Vị trí, chức vụ công tác:

- Ban Tổ chức Tỉnh ủy: Lãnh đạo ☐ Chuyên viên ☐
- Sở Nội vụ: Lãnh đạo ☐ Chuyên viên ☐
- UBND huyện/thành phố: Lãnh đạo ☐ Chuyên viên ☐
- Sở Giáo dục và Đào tạo: Lãnh đạo ☐ Chuyên viên ☐
- Công đoàn Ngành giáo dục: Lãnh đạo ☐ Chuyên viên ☐
- Trường THPT: Lãnh đạo ☐ Công đoàn ☐ Giáo viên ☐

***Xin chân thành cám ơn sự hợp tác, giúp đỡ của Ông/Bà.***

***Phụ lục 2***

**PHIẾU THU THẬP Ý KIẾN**
**ĐÁNH GIÁ VỀ VIỆC THỰC HIỆN VÀ MỨC ĐỘ ĐÁP ỨNG CỦA CÔNG TÁC QUẢN LÝ, CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG TỚI ĐỘI NGŨ CÁN BỘ TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG**

**(Dành cho lãnh đạo và chuyên viên, cán bộ quản lý, giáo viên)**
**----------**

Để có thông tin, số liệu đánh giá về công tác quản lý và mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến đội ngũ Cán bộ quản lý (hiệu trưởng, phó hiệu trưởng) giúp cho nghiên cứu Luận án Tiến sĩ, đề tài *"Quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc"*, chúng tôi xin Ông/Bà vui lòng cho biết ý kiến của mình bằng cách đánh dấu (X) vào các nội dung trong các câu hỏi dưới đây mà Ông/Bà thấy phù hợp.

Ý kiến của các Ông/Bà rất quan trọng, góp phần vào việc đề xuất các giải pháp quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc. Chúng tôi cam kết chỉ sử dụng những thông tin trong phiếu này vào mục đích nghiên cứu, ngoài ra không sử dụng cho bất kỳ mục đích nào khác.

Xin trân trọng cám ơn Ông/Bà.

**Câu 1. Ông/Bà đánh giá thế nào về công tác quản lý đội ngũ CBQL trường THPT của tỉnh trong những năm qua**.

| **Nội dung** | **Thực hiện** | | | | **Mức độ đáp ứng** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng |
| **1. Về phân cấp quản lý đội ngũ CBQL trường THPT.** | | | | | | | | |
| *1.1. Quán triệt, tuyên truyền các chủ trương của Đảng, của Nhà nước về phân cấp quản lý cán bộ đến các trường THPT.* | | | | | | | | |
| *1.2. Phân cấp quản lý đảm bảo sự thống nhất giữa quản lý theo ngành và quản lý theo lãnh thổ; tạo điều kiện cho các trường THPT thực hiện tự chủ.* | | | | | | | | |
| *1.3. Các hướng phổ biến trong quản lý đội ngũ CBQL trường THPT ở các địa phương:* | | | | | | | | |
| *-Tỉnh ủy cho chủ trương, UBND tỉnh thực hiện.* | | | | | | | | |
| *-UBND tỉnh thực hiện từ chủ trương đến chính sách cán bộ.* | | | | | | | | |
| *-UBND tỉnh cho chủ trương, Sở GD&ĐT thực hiện.* | | | | | | | | |
| *-UBND tỉnh thực hiện đối với một số CBQL có ngạnh bậc lương cao và Hiệu trưởng* | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *trường hạng 1* | | | | | | | | |
| *- Sở GD&ĐT thực hiện từ chủ trương đến chính sách cán bộ.* | | | | | | | | |
| **2. Xây dựng quy hoạch đội ngũ CBQL trường THPT.** | | | | | | | | |
| *2.1. Xây dựng tiêu chuẩn CBQL gắn với đặc thù trường ở vùng miền núi, vùng cao để làm cơ sở quy hoạch cán bộ. Xây dựng cơ chế tạo nguồn, sử dụng theo vị trí việc làm, trọng dụng nhân tài.* | | | | | | | | |
| *2.2. Quán triệt quan điểm của Đảng về công tác quy hoạch. Rà soát đưa ra khỏi quy hoạch người không còn đủ tiêu chuẩn; tuyển chọn nhân tố mới đưa vào quy hoạch, chú trọng người DTTS.* | | | | | | | | |
| *2.3. Dự báo phát triển quy mô trường, lớp THPT và dự báo kế hoạch đội ngũ nhà giáo và đội ngũ CBQL nhà trường trước mắt và lâu dài.* | | | | | | | | |
| *2.4. Xây dựng quy hoạch đội ngũ CBQL trường THPT. Phê duyệt quy hoạch. Công khai, kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QH.* | | | | | | | | |
| **3. Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường THPT.** | | | | | | | | |
| *3.1. Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL đương chức, cán bộ dự nguồn quy hoạch theo các chương trình dài hạn, ngắn hạn.* | | | | | | | | |
| *3.2. Việc cử CBQL, dự nguồn đi đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao trình độ chuyên môn, chính trị, nghiệp vụ quản lý và tin học, ngoại ngữ...* | | | | | | | | |
| *2.3. Đẩy mạnh đào tạo, bồi dưỡng cán bộ thông qua thực tiễn làm việc. Thay đổi phân công nhiệm vụ CBQL trường THPT hàng năm để bồi dưỡng năng lực thực tiễn, rèn luyện, thử thách cán bộ.* | | | | | | | | |
| *3.4. Tổng kết, đánh giá việc thực hiện kế hoạch đào tạo dài hạn, nghiệm thu kết quả bồi* | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *dưỡng ngắn hạn của CBQL và các đối tượng QH* | | | | | | | | |
| **4. Đánh giá cán bộ diện quy hoạch và CBQL trường THPT.** | | | | | | | | |
| *4.1. Các cấp quản lý tổ chức quán triệt văn bản hướng dẫn đánh giá giáo viên, đánh giá CBQL.* | | | | | | | | |
| *4.2. Tự đánh giá của cán bộ diện quy hoạch và CBQL các trường THPT đương nhiệm.* | | | | | | | | |
| *4.3. Cán bộ, giáo viên của nhà trường tham gia ý kiến và đánh giá CBQL, đánh giá những người trong quy hoạch.* | | | | | | | | |
| *4.4. Các cấp quản lý thực hiện việc đánh giá xếp loại Hiệu trưởng. Hiệu trưởng thực hiện đánh giá xếp loại Phó hiệu trưởng và cán bộ trong quy hoạch.* | | | | | | | | |
| **5. Công tác bổ nhiệm, điều động, luân chuyển cán bộ CBQL trường THPT.** | | | | | | | | |
| *5.1. Quy định rõ nhiệm vụ cho cho từng trí chức danh để làm cơ sở bố trí CBQL các trường THPT. Đề xuất của nhà trường về chủ trương bổ nhiệm, điều động, luân chuyển CBQL và cán bộ QH.* | | | | | | | | |
| *5.2. Công tác lựa chọn và đề xuất nhân sự của nhà trường. Các cấp quản lý tiến hành quy trình cán bộ theo quy định.* | | | | | | | | |
| *5.3. Việc bổ nhiệm, điều động, luân chuyển CBQL trường THPT theo quy hoạch, theo nhiệm kỳ quy định tại Điều lệ trường học và các quy định của Đảng, của Nhà nước.* | | | | | | | | |
| *5.4. Bổ nhiệm, điều động, luân chuyển CBQL trường THPT dựa trên cơ sở đánh giá cán bộ và tín nhiệm của nhà trường, của các cơ quan quản lý, đồng thời kết hợp việc trình bày kế hoạch thực hiện nhiệm vụ ở cương vị bổ nhiệm.* | | | | | | | | |
| **6. Phân công, bố trí, sử dụng,** | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **thực hiện chế độ chính sách đối với đội ngũ CBQL trường THPT.** | | | | | | | | |
| *6.1. Bố trí CBQL các trường đảm bảo về số lượng, đúng về cơ cấu, vị trí chức danh.* | | | | | | | | |
| *6.2. Xây dựng chế độ chính sách đãi ngộ của tỉnh, của địa phương cho CBQL công tác ở vùng cao, vùng khó khăn.* | | | | | | | | |
| *6.3. Ưu tiên trong đào tạo, bồi dưỡng đối với CBQL ở vùng cao, vùng khó khăn. Xây dựng kế hoạch và lộ trình luân chuyển CBQL hết nhiệm kỳ từ vùng cao về vùng thấp, sau khi đào tạo.* | | | | | | | | |
| *6.4. Quan tâm điều kiện nơi ăn, nghỉ, sinh hoạt và các điều kiện CSVC, trang thiết bị phục vụ làm việc. Tạo điều kiện cho CBQL đi tham quan, trao đổi học tập kinh nghiệm.* | | | | | | | | |
| **7. Tạo môi trường liên kết chặt chẽ giữa phát triển và sử dụng đội ngũ CBQL trường THPT.** | | | | | | | | |
| *7.1. Quy định sự phối hợp giữa Sở GD&ĐT với Cấp ủy, chính quyền huyện/thành phố trong việc nhận xét, đánh giá thường xuyên đối với CBQL trường THPT.* | | | | | | | | |
| *7.2. Xây dựng kế hoạch tổng thể, cơ chế quản lý, chế độ chính sách, bố trí, sử dụng, luân chuyển, điều động CBQL trường THPT trong địa bàn huyện/thành phố và giữa vùng cao, vùng đồng bào dân tộc thiểu số với vùng thấp.* | | | | | | | | |
| *7.3. Ưu tiên, tạo điều kiện cho cán bộ, giáo viên là người DTTS đi học để quy hoạch, bổ nhiệm, bố trí sử dụng sử dụng lâu dài tại các trường THPT ở vùng cao, vùng khó khăn.* | | | | | | | | |
| *7.4. Biểu dương, khen thưởng, tôn vinh CBQL trường THPT có nhiều thành tích đóng góp đối với phát triển sự nghiệp giáo dục vùng cao* | | | | | | | | |

**Câu 2. Ông/Bà cho biết "có" hay "không có" những thuận lợi và khó khăn ảnh hưởng tới công tác quản lý đội ngũ CBQL trường THPT của tỉnh trong những năm qua.**

| Yếu tố ảnh hưởng | Nội dung | Có | Không có |
|---|---|---|---|
| 1. Yếu tố thuận lợi | 1.1. Chủ trương chính sách của Đảng, của Nhà nước, của Tỉnh về phát triển giáo dục THPT và xây dựng nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo, cán bộ quản lý giáo dục | | |
| | 1.2. Sự quan tâm lãnh đạo, chỉ đạo của cấp ủy, chính quyền các cấp; sự đồng thuận và ủng hộ của toàn xã hội đối với sự phát triển giáo dục | | |
| | 1.3. Các quy định của chuẩn cán bộ quản lý trường trung học phổ thông | | |
| | 1.4. Sự nỗ lực, cố gắng vươn lên, nhiệt tình, trách nhiệm, nhu cầu tự khẳng định của CBQL trường trung học phổ thông. | | |
| | 1.5. Điều kiện KT-XH ngày càng tốt hơn, mức sống của người dân được nâng lên, xã hội quan tâm hơn đến học tập của thế hệ trẻ, vị thế của người thầy được tôn vinh, trong đó có cán bộ quản lý | | |
| | 1.6. Chế độ chính sách đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT ngày càng tốt hơn | | |
| | 1.7. Thuận lợi khác (đề nghị bổ sung)<br>.....<br>…….. | | |
| 2. Yếu tố khó khăn | 2.1. Hệ thống văn bản pháp quy về giáo dục thiếu đồng bộ, không kịp thời; phân cấp quản lý cán bộ của các tỉnh chưa triệt để. | | |
| | 2.2. Chế độ chính sách của Nhà nước, của Tỉnh đối với đội ngũ CBQL giáo dục nói chung, cán bộ quản lý trường THPT ở vùng cao nói riêng chưa thoả đáng. | | |
| | 2.3. Cơ chế quản lý chưa tạo điều kiện cho đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT trong thực hiện nhiệm vụ; chưa phát huy tối đa trách nhiệm quản lý của Sở Giáo dục và Đào tạo. | | |
| | 2.4. Đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT ở vùng cao đa số còn trẻ, thiếu kinh nghiệm; trình độ tin học, ngoại ngữ, nghiệp vụ quản lý còn hạn chế; một số thiếu bản lĩnh trước yêu cầu đổi mới giáo dục. | | |
| | 2.5. Sự nhạy bén, chất lượng, hiệu quả công tác của đội ngũ cán bộ quản lý lâu năm ở vùng cao còn gặp khó khăn. | | |
| | 2.6. Trình độ dân trí, giao thông đi lại và thông tin ở địa phương vùng cao còn nhiều khó khăn. | | |
| | 2.7. Tác động tiêu cực của cơ chế trị trường đối với giáo dục và xu hướng thương mại hóa giáo dục. | | |
| | 2.8. Điều kiện, phương tiện làm việc của cán bộ quản lý trường THPT vùng cao chưa đáp ứng được yêu cầu | | |
| | 1.7. Khó khăn khác (đề nghị bổ sung)<br>..... | | |

**Câu 3. Ông/Bà đánh giá thế nào về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố khách quan và chủ quan tới công tác quản lý đội ngũ CBQL trường THPT của tỉnh trong những năm qua.**

| Yếu tố ảnh hưởng | Nội dung | Mức độ ảnh hưởng | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Rất nhiều | Nhiều | Ít |
| 1. Yếu tố khách quan | 1.1. Triển khai hệ thống văn bản pháp quy trong lĩnh vực giáo dục | | | |
| | 1.2. Phân cấp cho Sở GD&ĐT quản lý đội ngũ CBQL trường THPT | | | |
| | 1.3. Nội dung đào tạo, bồi dưỡng CBQL trường THPT chưa phù hợp với giáo dục vùng cao | | | |
| | 1.4. Số lượng, cơ cấu, chất lượng giáo viên ở vùng cao, vùng khó khăn ảnh hưởng đến tạo nguồn cán bộ quản lý | | | |
| | 1.5. Việc xác định quản lý là một nghề; đầu tư cho đào tạo đội ngũ CBQL trường THPT | | | |
| | 1.6. Chỉ có chuẩn đánh giá hiệu trưởng, chưa có chuẩn đánh giá phó hiệu trưởng trường THPT | | | |
| | 1.7. Tâm lý và tư tưởng của cán bộ quản lý trường THPT khi luân chuyển, nhất là luân chuyển tới vùng cao | | | |
| | 1.8. Dân trí và đòi hỏi của xã hội ở vùng cao, vùng khó khăn đối với CBQL trường trung học phổ thông | | | |
| | 1.9. Tác động tiêu cực của cơ chế thị trường vào giáo dục và nhà trường | | | |
| | 1.10. Chính sách đãi ngộ của Nhà nước, của tỉnh và cơ chế động viên, khuyến khích CBQL đi đào tạo trình độ cao | | | |
| | 1.11. Phương tiện và hệ thống thông tin phục vụ cho CBQL làm việc | | | |
| 2. Yếu tố chủ quan | 2.1. Tâm lý thỏa mãn, chủ quan của cán bộ quản lý sau khi bổ nhiệm | | | |
| | 2.2. Phương pháp làm việc của cán bộ quản lý trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục | | | |
| | 2.3. Tranh thủ sự ủng hộ của Sở GD&ĐT và địa phương trong công tác xây dựng đội ngũ CBQL trường THPT | | | |
| | 2.4. Tu dưỡng rèn luyện phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp, tự học, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ mọi mặt của đội ngũ CBQL | | | |
| | 2.5. Đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của CBQL và giáo viên dự nguồn | | | |
| | 2.6. Mối quan hệ giữa cán bộ diện quy hoạch với cán bộ, giáo viên trong nhà trường. | | | |
| | 2.7. Tổng kết đúc rút thành những bài học kinh nghiệm sau thanh tra, kiểm tra công tác quản lý | | | |
| | 2.8. Tâm lý chạy theo những tiêu cực xã hội của cán bộ quản lý trường THPT | | | |

Các ý kiến khác về thuận lợi, khó khăn và yếu tố khách quan, chủ quan ảnh hưởng tới công tác quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc:

.....

.....

.....

.....

**Kính đề nghị Ông/Bà cho biết thêm thông tin sau:**

1. Họ và tên (có thể không ghi): .....
2. Địa phương công tác: Huyện/thành phố: .....Tỉnh:.....
3. Nhà trường thuộc khu vực:

- Điều kiện KT–XH phát triển (thị trấn, thành phố, thị xã) ☐
- Điều kiện KT-XH thuận lợi, nhưng chưa phát triển (vùng thấp, vùng nông thôn) ☐
- Điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn ☐

4. Vị trí, chức vụ công tác:

- Ban Tổ chức Tỉnh ủy: Lãnh đạo ☐ Chuyên viên ☐
- Sở Nội vụ: Lãnh đạo ☐ Chuyên viên ☐
- UBND huyện/thành phố: Lãnh đạo ☐ Chuyên viên ☐
- Sở Giáo dục và Đào tạo: Lãnh đạo ☐ Chuyên viên ☐
- Công đoàn Ngành giáo dục: Lãnh đạo ☐ Chuyên viên ☐
- Trường THPT: Lãnh đạo ☐ Công đoàn ☐ Giáo viên ☐

***Xin chân thành cám ơn sự hợp tác, giúp đỡ của Ông/Bà.***

*Phụ lục 3*

**PHIẾU THU THẬP Ý KIẾN**
**VỀ ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG**
**CÁC TỈNH KHU VỰC MIỀN NÚI PHÍA BẮC**

**(Dành cho cán bộ quản lý, giáo viên và chuyên gia)**
**----------**

Để có cơ sở thực tiễn cho công tác nghiên cứu lý luận quản lý đội ngũ CBQL trường THPT, đồng thời đề xuất ***"Giải pháp quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc đáp ứng đổi mới giáo dục"***, xin Ông/Bà vui lòng cho biết tính cần thiết, tính khả thi của các giải pháp quản lý đội ngũ CBQL trường THPT trong thời gian tới bằng cách đánh dấu X vào ô tương ứng.

Xin trân trọng cám ơn Ông (Bà).

| **TT** | **Giải pháp quản lý** | **Tính cần thiết** | | | **Tính khả thi** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Cần thiết | Ít cần thiết | Không cần thiết | Khả thi | Ít khả thi | Không khả thi |
| 1 | Tổ chức thực hiện tốt phân cấp quản lý đội ngũ CBQL trường THPT theo hướng tăng cường trách nhiệm của Sở GD&ĐT | | | | | | |
| 2 | Đổi mới công tác tuyển chọn cán bộ nguồn và quy hoạchCBQL trường THPT. | | | | | | |
| 3 | Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường THPT theo tiêu chuẩn chức danh | | | | | | |
| 4 | Đổi mới công tác bổ nhiệm CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc | | | | | | |
| 5 | Đánh giá CBQL trường THPT khách quan, dân chủ bám sát chuẩn. | | | | | | |
| 6 | Thanh tra, kiểm tra công tác quản lý của CBQL trường THPT. | | | | | | |
| 7 | Xây dựng môi trường thuận lợi cho phát triển CBQL trường THPT. | | | | | | |

Ngoài các giải pháp trên, đề nghị Ông/Bà bổ sung các giải pháp quản lý nhằm để nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL trường THPT của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

**Kính đề nghị Ông/Bà cho biết thêm thông tin sau:**

1. Họ và tên (có thể không ghi): .....
2. Địa phương công tác: Huyện/thành phố: .....Tỉnh:.....
3. Nhà trường thuộc khu vực:

- Điều kiện KT–XH phát triển (thị trấn, thành phố, thị xã) ☐
- Điều kiện KT-XH thuận lợi, nhưng chưa phát triển (vùng thấp, vùng nông thôn) ☐
- Điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn ☐

4. Vị trí, chức vụ công tác:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| - Ban Tổ chức Tỉnh ủy: | Lãnh đạo | ☐ | Chuyên viên | ☐ |
| - Sở Nội vụ: | Lãnh đạo | ☐ | Chuyên viên | ☐ |
| - UBND huyện/thành phố: | Lãnh đạo | ☐ | Chuyên viên | ☐ |
| - Sở Giáo dục và Đào tạo: | Lãnh đạo | ☐ | Chuyên viên | ☐ |
| - Công đoàn Ngành giáo dục: | Lãnh đạo | ☐ | Chuyên viên | ☐ |
| - Trường THPT: | Hiệu trưởng | ☐ | Phó Hiệu trưởng | ☐ |
| - Chuyên gia: | | ☐ | | |

***Xin chân thành cám ơn sự hợp tác, giúp đỡ của Ông/Bà.***

*Phụ lục 4*

**PHIẾU PHỎNG VẤN**
**Dành cho cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý trường THPT và giáo viên**
**---------**

Họ và tên: ……..

Chức vụ: ……

Đơn vị công tác: ……

***Nội dung phỏng vấn:***

**1. Vấn đề về đội ngũ cán bộ quản lý trường trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc.**

Câu hỏi 1: Ông/bà cho biết đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc có đảm bảo về số lượng và cơ cấu không? Nếu có hạn chế, bất cập thì do nguyên nhân nào?

Câu hỏi 2: Ông/bà cho biết năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc so với trình độ đào tạo của họ thì như thế nào?

Câu hỏi 3: Ông/bà cho biết trình độ, năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT của các tỉnh phía Bắc so với các quy định của chuẩn chức danh và chuẩn nghề nghiệp như thế nào?

Câu hỏi 4: Ông/bà cho biết thâm niên công tác, thành tích, độ tuổi bổ nhiệm cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh miền núi phía Bắc phù hợp nhất?

Câu hỏi 5 …….

Câu hỏi 6 …….

**2. Vấn đề về quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trường trung học phổ thông các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc**

Câu hỏi 1: Ông/bà cho biết Sở Giáo dục và Đào tạo, các trường THPT đã được tự chủ về công tác tổ chức bộ máy và cán bộ ở mức độ nào?

Câu hỏi 2: Ông/bà cho biết công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT ở địa phương mình được thực hiện dưới các hình thức nào? Theo ông/bà đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh miền núi phía Bắc yếu nhất ở điểm nào?

Câu hỏi 3: Ông/bà cho biết đánh giá cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc theo chuẩn đã chính xác chưa? Điểm khó nhất của công tác đánh giá theo chuẩn là gì?

Câu hỏi 4 …….

Câu hỏi 5 …….

**3. Đánh giá thuận lợi, khó khăn của công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh miền núi phía Bắc.**

Câu hỏi 1: Ông/bà cho biết những yếu tố nào thuận lợi cho sự phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT các tỉnh miền núi phía Bắc phát triển?

Câu hỏi 2: Ông/bà cho biết công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT của các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc hiện nay gặp những khó khăn nào?

Câu hỏi 3: Ông/bà cho biết nguyên nhân nào dẫn đến những khó khăn của công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT? Theo ông/bà tháo gỡ những khó khăn này bằng cách nào?

Câu hỏi 4 …….

Câu hỏi 5 …….

---------- *ngày tháng năm 201...*

**Người phỏng vấn**

*Phụ lục 5*

**PHIẾU KHẢO SÁT THỰC NGHIỆM**
**Đánh giá kỹ năng của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông**
---

**(Dùng cho nhóm đối chứng và nhóm thực nghiệm)**

Để có cơ sở nghiên cứu vấn đề "Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT theo tiêu chuẩn chức danh", xin Ông/Bà cho biết ý kiến đối với các nội dung sau, bằng cách đánh dấu "X" vào các ô tương ứng của các câu hỏi dưới đây.

Ý kiến của các Ông/Bà rất quan trọng, giúp cho chúng tôi đánh giá đúng giải pháp quản lý "Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường THPT theo tiêu chuẩn chức danh" đáp ứng đổi mới giáo dục. Chúng tôi cam kết chỉ sử dụng những thông tin trong phiếu này vào mục đích nghiên cứu, ngoài ra không sử dụng cho bất kỳ mục đích nào khác.

Kính mong Ông/Bà nghiên cứu kỹ và trả lời đúng theo suy nghĩ của mình về nội dung của từng câu hỏi. Ông/Bà không phải ghi và ký tên vào phiếu.

**Xin Ông/Bà cho biết ý kiến về các kỹ năng của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tại thời điểm (tháng 4/2015)**

| TT | Kỹ năng | Mức độ thực hiện | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu |
| 1 | Phân tích và dự báo | | | | |
| 2 | Tầm nhìn chiến lược | | | | |
| 3 | Thiết kế định hướng và triển khai | | | | |
| 4 | Quyết đoán có bản lĩnh đổi mới | | | | |
| 5 | Lập kế hoạch hoạt động phù hợp với tầm nhìn chiến lược và chương trình hành động của nhà trường | | | | |
| 6 | Tổ chức bộ máy và phát triển đội ngũ | | | | |
| 7 | Quản lý hoạt động dạy học | | | | |
| 8 | Quản lý tài chính, tài sản, thiết bị của nhà trường | | | | |
| 9 | Phát triển môi trường giáo dục | | | | |
| 10 | Quản lý hành chính | | | | |
| 11 | Quản lý công tác thi đua khen thưởng | | | | |
| 12 | Xây dựng hệ thống thông tin | | | | |
| 13 | Kiểm tra, đánh giá | | | | |
| 14 | Tuyên truyền vận động HS đi học, duy trì sĩ số HS | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 15 | Đảm bảo chỗ ở nội trú cho HS ở xa trường | | | | |
| 16 | Quản lý, nuôi dưỡng, chăm sóc học sinh ở nội trú, bán trú | | | | |
| 17 | Đóng góp ý kiến xây dựng chế độ chính sách đối với cán bộ, giáo viên và HS ở vùng cao | | | | |
| 18 | Phối hợp với chính quyền để xây dựng Nhà trường thành trung tâm tổ chức các hoạt động văn hoá của địa phương | | | | |

***Xin Ông/Bà vui lòng cho biết thêm các thông tin về cá nhân:***

- Cán bộ quản lý: Giáo viên:
- Độ tuổi:

Dưới 30 □ Từ 31- 40 □ Từ 41-50 □ Từ 51-55 □ Từ 56-60 □

- Thâm niên: Dưới 5 năm □ Từ 5-10 □ Từ 11-20 □ Trên 20 năm □

**Xin chân thành cám ơn./.**

*Phụ lục 6*

**PHIẾU KHẢO SÁT THỰC NGHIỆM**

**Đánh giá biểu hiện tích cực trong hoạt động quản lý nhà trường của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông**

**----------**

**(Dùng cho nhóm đối chứng và nhóm thực nghiệm)**

Để có cơ sở nghiên cứu vấn đề "Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT theo tiêu chuẩn chức danh", xin Ông/Bà cho biết ý kiến đối với các nội dung sau, bằng cách đánh dấu "X" vào các ô tương ứng của các câu hỏi dưới đây.

Ý kiến của các Ông/Bà rất quan trọng, giúp cho chúng tôi đánh giá đúng giải pháp quản lý "Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường THPT theo tiêu chuẩn chức danh" đáp ứng đổi mới giáo dục. Chúng tôi cam kết chỉ sử dụng những thông tin trong phiếu này vào mục đích nghiên cứu, ngoài ra không sử dụng cho bất kỳ mục đích nào khác.

Kính mong Ông/Bà nghiên cứu kỹ và trả lời đúng theo suy nghĩ của mình về nội dung của từng câu hỏi. Ông/Bà không phải ghi và ký tên vào phiếu.

**Xin Ông/Bà cho biết ý kiến đánh giá về biểu hiện tích cực trong hoạt động quản lý nhà trường của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tại thời điểm (tháng 4/2015)**

| TT | Biểu hiện | Mức độ thực hiện | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Chuyển biến nhiều | Chuyển biến ít | Không chuyển biến |
| 1 | Các hoạt động trong nhà trường nền nếp, kỷ cương | | | |
| 2 | Tinh thần, thái độ và trách nhiệm của cán bộ, giáo viên, nhân viên trước những việc của nhà trường và của xã hội | | | |
| 3 | Sự đồng thuận của cán bộ, giáo viên, nhân viên đối với các chủ trương của nhà trường | | | |
| 4 | Xây dựng được các tổ chức trong nhà trường và phát triển đội ngũ | | | |
| 5 | Xây dựng được chiến lược phát triển nhà trường, KH năm học, KH tổ chức các hoạt động chuyên môn, ngoại khoá | | | |
| 6 | Kết quả các hoạt động chuyên môn được đánh giá cao; quản lý chặt chẽ: tài chính, tài sản, HS, thi đua – khen thưởng; công tác XHH giáo dục có hiệu quả | | | |
| 7 | Xây dựng trường học thân thiện, HS tích cực | | | |
| 8 | Chất lượng nhà trường có chuyển biến tích cực | | | |

***Xin Ông/Bà vui lòng cho biết thêm các thông tin về cá nhân:***

- Cán bộ quản lý: Giáo viên:
- Độ tuổi:

Dưới 30 □ Từ 31- 40 □ Từ 41-50 □ Từ 51-55 □ Từ 56-60 □

- Thâm niên: Dưới 5 năm □ Từ 5-10 □ Từ 11-20 □ Trên 20 năm □

**Xin chân thành cám ơn./.**

*Phụ lục 7*

## DANH MỤC CÁC ĐƠN VỊ THAM GIA KHẢO SÁT

| Tỉnh | Huyện/thành phố | Trường |
|---|---|---|
| Yên Bái | Thành phố Yên Bái | Trường THPT Lý Thường Kiệt |
| | Huyện Văn Yên | Trường THPT Chu Văn An |
| | | Trường THPT Nguyễn Lương Bằng |
| | Huyện Lục Yên | Trường THPT Hoàng Văn Thụ |
| | | Trường THPT Hồng Quang |
| Lào Cai | Thành phố Lào Cai | Trường THPT số 1 thành phố Lào Cai |
| | Huyện Bảo Thắng | Trường THPT số 1 huyện Bảo Thắng |
| | | Trường THPT số 2 huyện Bảo Thắng |
| | Huyện Mường Khương | Trường THPT số 1 huyện Mường Khương |
| | | Trường THPT số 3 huyện Mường Khương |
| Sơn La | Thành phố Sơn La | Trường THPT Nguyễn Du |
| | Huyện Yên Châu | Trường THPT Yên Châu |
| | | Trường THPT Phiêng Khoài |
| | Huyện Quỳnh Nhai | Trường THPT Quỳnh Nhai |
| | | Trường THPT Mường Giôn |
| Hà Giang | Thành phố Hà Giang | Trường THPT Lê Hồng Phong |
| | Huyện Bắc Quang | Trường THPT Kim Ngọc |
| | | Trường THPT Đồng Yên |
| | Huyện Sín Mần | Trường THPT Sín Mần |
| | | Trường THCS và THPT Sín Mầm |
| Lạng Sơn | Thành phố Lạng Sơn | Trường THPT Việt Bắc |
| | Huyện Chi Lăng | Trường THPT Chi Lăng |
| | | Trường THPT Hoà Bình |
| | Huyện Bình Gia | Trường THPT Bình Gia |
| | | Trường THPT Pắc Khuông |
| Phú Thọ | Thành phố Việt Trì | Trường THPT Việt Trì |
| | Huyện Hạ Hoà | Trường THPT Hạ Hoà |
| | | Trường THPT Vĩnh Chân |
| | Huyện Tân Sơn | Trường THPT Thạch Việt |
| | | Trường THPT Minh Đài |
| **5 tỉnh** | **15 huyện** | **30 trường** |

# *PHỤ LỤC 8*

## *Phụ lục 8.1: Đánh giá về phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp, năng lực chuyên môn nghiệp vụ sư phạm, năng lực quản lý nhà trường của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc*

| TT | Biểu hiện cụ thể | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp | **65** | **50** | **24** | **5** | **50** | **35** | **14** | **3** | **210** | **155** | **70** | **15** | **325** | **240** | **108** | **23** | **2259** | **3.25** | **1** |
| | | 45.1% | 34.7% | 16.7% | 3.5% | 49.0% | 34.3% | 13.7% | 2.9% | 46.7% | 34.4% | 15.6% | 3.3% | 46.7% | 34.5% | 15.5% | 3.3% | | | |
| 2 | Năng lực chuyên môn | **56** | **63** | **15** | **10** | **40** | **45** | **11** | 6 | **183** | **190** | **57** | **20** | **279** | **298** | **83** | **36** | **2212** | **3.18** | **2** |
| | | 38.9% | 43.8% | 10.4% | 6.9% | 39.2% | 44.1% | 10.8% | 5.9% | 40.7% | 42.2% | 12.7% | 4.4% | 40.1% | 42.8% | 11.9% | 5.2% | | | |
| 3 | Năng lực quản lý nhà trường | **38** | **60** | **35** | **12** | **24** | **42** | **23** | **13** | **133** | **172** | **100** | **45** | **195** | **274** | **158** | **70** | **1988** | **2.86** | **3** |
| | | 26.4% | 41.7% | 24.3% | 8.3% | 23.5% | 41.2% | 22.5% | 12.7% | 29.6% | 38.2% | 22.2% | 10.0% | 28.0% | 39.4% | 22.7% | 10.1% | | | |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **3.09** | | |

***Phụ lục 8.2: Đánh giá về phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc***

| TT | Biểu hiện cụ thể | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Phẩm chất chính trị (tư tưởng, quan điểm, lập trường) | **64**<br>44.4% | **66**<br>45.8% | **15**<br>10.4% | 0.0% | **55**<br>53.9% | **39**<br>38.2% | **8**<br>7.8% | 0.0% | **190**<br>42.2% | **177**<br>39.3% | **74**<br>16.4% | **9**<br>2.0% | **309**<br>44.4% | **282**<br>40.5% | **97**<br>13.9% | **9**<br>1.3% | **2285** | **3.28** | **3** |
| 2 | Đạo đức nghề nghiệp | **75**<br>52.1% | **60**<br>41.7% | **8**<br>5.6% | **1**<br>0.7% | **54**<br>52.9% | **43**<br>42.2% | **4**<br>3.9% | **1**<br>1.0% | **198**<br>44.0% | **197**<br>43.8% | **46**<br>10.2% | **9**<br>2.0% | **327**<br>47.0% | **300**<br>43.1% | **58**<br>8.3% | **11**<br>1.6% | **2335** | **3.35** | **1** |
| 3 | Lối sống | **57**<br>39.6% | **68**<br>47.2% | **14**<br>9.7% | **5**<br>3.5% | **49**<br>48.0% | **41**<br>40.2% | **9**<br>8.8% | **3**<br>2.9% | **203**<br>45.1% | **221**<br>49.1% | **19**<br>4.2% | **7**<br>1.6% | **309**<br>44.4% | **330**<br>47.4% | **42**<br>6.0% | **15**<br>2.2% | **2325** | **3.34** | **2** |
| 4 | Tác phong làm việc | **60**<br>41.7% | **50**<br>34.7% | **25**<br>17.4% | **9**<br>6.3% | **48**<br>47.1% | **36**<br>35.3% | **11**<br>10.8% | **7**<br>6.9% | **195**<br>43.3% | **180**<br>40.0% | **60**<br>13.3% | **15**<br>3.3% | **303**<br>43.5% | **266**<br>38.2% | **96**<br>13.8% | **31**<br>4.5% | **2233** | **3.21** | **4** |
| 5 | Giao tiếp, ứng xử | **56**<br>38.9% | **49**<br>34.0% | **29**<br>20.1% | **10**<br>6.9% | **42**<br>41.2% | **31**<br>30.4% | **21**<br>20.6% | **8**<br>7.8% | **183**<br>40.7% | **156**<br>34.7% | **59**<br>13.1% | **52**<br>11.6% | **281**<br>40.4% | **236**<br>33.9% | **109**<br>15.7% | **70**<br>10.1% | **2120** | **3.05** | **5** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **3.25** | | |

***Phụ lục 8.2.1: Đánh giá về phẩm chất chính trị của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc***

| TT | Biểu hiện cụ thể | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Yêu nước, yêu CNXH, kiên định với đường lối lãnh đạo của Đảng, yêu quý đồng bào dân tộc thiểu số. | **65**<br>45.1% | **72**<br>50.0% | **5**<br>3.5% | **2**<br>1.4% | **48**<br>47.1% | **46**<br>45.1% | **6**<br>5.9% | **3**<br>2.9% | **210**<br>46.7% | **195**<br>43.3% | **37**<br>8.2% | **8**<br>1.8% | **323**<br>46.4% | **313**<br>45.0% | **48**<br>6.9% | **13**<br>1.9% | **2340** | **3.36** | **1** |
| 2 | Thực hiện và tuyên truyền đường lối chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước; quy định của địa phương và của Ngành | **57**<br>39.6% | **62**<br>43.1% | **18**<br>12.5% | **7**<br>4.9% | **39**<br>38.2% | **44**<br>43.1% | **15**<br>14.7% | **4**<br>3.9% | **181**<br>40.2% | **215**<br>47.8% | **35**<br>7.8% | **19**<br>4.2% | **277**<br>39.8% | **321**<br>46.1% | **68**<br>9.8% | **30**<br>4.3% | **2237** | **3.21** | **5** |
| 3 | Tôn trọng phong tục tập quán của các dân tộc thiểu số | **64**<br>44.4% | **56**<br>38.9% | **15**<br>10.4% | **9**<br>6.3% | **44**<br>43.1% | **42**<br>41.2% | **10**<br>9.8% | **6**<br>5.9% | **206**<br>45.8% | **185**<br>41.1% | **44**<br>9.8% | **15**<br>3.3% | **314**<br>45.1% | **283**<br>40.7% | **69**<br>9.9% | **30**<br>4.3% | **2273** | **3.27** | **4** |
| 4 | Tham gia các hoạt động chính trị, xã hội; lễ hội truyền thống, sinh hoạt cộng đồng của các dân tộc thiểu số ở nơi trường đóng | **70**<br>48.6% | **55**<br>38.2% | **13**<br>9.0% | **6**<br>4.2% | **52**<br>51.0% | **39**<br>38.2% | **8**<br>7.8% | **3**<br>2.9% | **230**<br>51.1% | **161**<br>35.8% | **49**<br>10.9% | **10**<br>2.2% | **352**<br>50.6% | **255**<br>36.6% | **70**<br>10.1% | **19**<br>2.7% | **2332** | **3.35** | **2** |
| 5 | Có ý thức vượt thử thách, khó khăn của vùng cao, vùng đồng bào dân tộc thiểu số để hoàn thành nhiệm vụ | **69**<br>47.9% | **33**<br>22.9% | **30**<br>20.8% | **12**<br>8.3% | **43**<br>42.2% | **38**<br>37.3% | **17**<br>16.7% | **4**<br>3.9% | **215**<br>47.8% | **198**<br>44.0% | **32**<br>7.1% | **5**<br>1.1% | **327**<br>47.0% | **269**<br>38.6% | **79**<br>11.4% | **21**<br>3.0% | **2294** | **3.30** | **3** |
| 6 | Động viên, khích lệ, giúp đỡ, hỗ trợ, chia sẻ với đồng nghiệp, HS; được chính quyền địa phương, người dân, phụ huynh học sinh, nhà trường tín nhiệm. | **35**<br>24.3% | **72**<br>50.0% | **24**<br>16.7% | **13**<br>9.0% | **37**<br>36.3% | **46**<br>45.1% | **12**<br>11.8% | **7**<br>6.9% | **201**<br>44.7% | **212**<br>47.1% | **21**<br>4.7% | **16**<br>3.6% | **273**<br>39.2% | **330**<br>47.4% | **57**<br>8.2% | **36**<br>5.2% | **2232** | **3.21** | **5** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **3.28** | | |

***Phụ lục 8.2.2: Đánh giá về đạo đức nghề nghiệp của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc***

| TT | Biểu hiện cụ thể | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Tự tôn dân tộc; giữ gìn danh dự của đất nước, địa phương, dân tộc và đồng bào; phẩm chất, danh dự, uy tín của ngành, của nhà trường và nhà giáo. | **71**<br>49.3% | **66**<br>45.8% | **4**<br>2.8% | **3**<br>2.1% | **56**<br>54.9% | **40**<br>39.2% | **4**<br>3.9% | **2**<br>2.0% | **225**<br>50.0% | **191**<br>42.4% | **28**<br>6.2% | **6**<br>1.3% | **352**<br>50.6% | **297**<br>42.7% | **36**<br>5.2% | **11**<br>1.6% | **2382** | **3.42** | **1** |
| 2 | Trung thực, tâm huyết với nghề, có trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ, khiêm tốn, tôn trọng địa phương, nhân dân, phụ huynh, đồng nghiệp và học sinh. | **65**<br>45.1% | **69**<br>47.9% | **6**<br>4.2% | **4**<br>2.8% | **52**<br>51.0% | **41**<br>40.2% | **10**<br>9.8% | **3**<br>2.9% | **200**<br>44.4% | **209**<br>46.4% | **30**<br>6.7% | **11**<br>2.4% | **317**<br>45.5% | **319**<br>45.8% | **46**<br>6.6% | **18**<br>2.6% | **2335** | **3.35** | **2** |
| 3 | Ngăn ngừa, kiên quyết đấu tranh chống tiêu cực và những biểu hiện lợi dụng uy tín nghề nghiệp để mưu cầu lợi ích cá nhân | **50**<br>34.7% | **66**<br>45.8% | **17**<br>11.8% | **11**<br>7.6% | **41**<br>40.2% | **45**<br>44.1% | **12**<br>11.8% | **4**<br>3.9% | **216**<br>48.0% | **201**<br>44.7% | **33**<br>7.3% | **15**<br>3.3% | **307**<br>44.1% | **312**<br>44.8% | **62**<br>8.9% | **30**<br>4.3% | **2318** | **3.33** | **3** |
| 4 | Không lợi dụng chức vụ, đảm bảo dân chủ, công bằng trong các hoạt động của nhà trường | **68**<br>47.2% | **59**<br>41.0% | **13**<br>9.0% | **4**<br>2.8% | **44**<br>43.1% | **41**<br>40.2% | **15**<br>14.7% | **2**<br>2.0% | **203**<br>45.1% | **184**<br>40.9% | **50**<br>11.1% | **13**<br>2.9% | **315**<br>45.3% | **284**<br>40.8% | **78**<br>11.2% | **19**<br>2.7% | **2287** | **3.29** | **4** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **3.35** | | |

***Phụ lục 8.3: Đánh giá về năng lực chuyên môn nghiệp vụ sư phạm của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc***

| TT | Biểu hiện cụ thể | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| **1** | **Hiểu biết chương trình GDPT** | **61**<br>42.4% | **77**<br>53.5% | **6**<br>4.2% | 0.0% | **59**<br>57.8% | **35**<br>34.3% | **8**<br>7.8% | 0.0% | **237**<br>52.7% | **140**<br>31.1% | **70**<br>15.6% | **3**<br>0.7% | **357**<br>51.3% | **252**<br>36.2% | **84**<br>12.1% | **3**<br>0.4% | **2355** | **3.38** | **2** |
| | Hiểu đúng, đầy đủ mục tiêu, yêu cầu, nội dung, phương pháp giáo dục. | **64**<br>44.4% | **75**<br>52.1% | **5**<br>3.5% | 0.0% | **62**<br>60.8% | **33**<br>32.4% | **6**<br>5.9% | **1**<br>1.0% | **240**<br>53.3% | **137**<br>30.4% | **69**<br>15.3% | **4**<br>0.9% | **366**<br>52.6% | **245**<br>35.2% | **80**<br>11.5% | **5**<br>0.7% | **2364** | | |
| | Cập nhật thông tin về đổi mới phương pháp giảng dạy. Hỗ trợ đồng nghiệp thực hiện chương trình giáo dục và đổi mới phương pháp. | **59**<br>41.0% | **71**<br>49.3% | **12**<br>8.3% | **2**<br>1.4% | **53**<br>52.0% | **36**<br>35.3% | **11**<br>10.8% | **2**<br>2.0% | **167**<br>37.1% | **225**<br>50.0% | **43**<br>9.6% | **15**<br>3.3% | **279**<br>40.1% | **332**<br>47.7% | **66**<br>9.5% | **19**<br>2.7% | **2263** | | |
| **2** | **Trình độ chuyên môn** | **70**<br>48.6% | **61**<br>42.4% | **10**<br>6.9% | **3**<br>2.1% | **57**<br>55.9% | **40**<br>39.2% | **3**<br>2.9% | **2**<br>2.0% | **250**<br>55.6% | **147**<br>32.7% | **43**<br>9.6% | **10**<br>2.2% | **377**<br>54.2% | **248**<br>35.6% | **56**<br>8.0% | **15**<br>2.2% | **2379** | **3.42** | **1** |
| | Đạt trình độ chuẩn của nhà giáo đối với cấp học theo quy định của Luật giáo dục. | **130**<br>90.3% | **11**<br>7.6% | **3**<br>2.1% | 0.0% | **85**<br>83.3% | **15**<br>14.7% | **2**<br>2.0% | 0.0% | **310**<br>68.9% | **125**<br>27.8% | **15**<br>3.3% | 0.0% | **525**<br>75.4% | **151**<br>21.7% | **20**<br>2.9% | **0**<br>0.0% | **2593** | | |
| | Nắm vững nội dung môn học đã hoặc đang đảm nhận giảng dạy, có hiểu biết về các môn học khác đáp ứng yêu cầu quản lý | **52**<br>36.1% | **61**<br>42.4% | **22**<br>15.3% | **9**<br>6.3% | **41**<br>40.2% | **49**<br>48.0% | **9**<br>8.8% | **3**<br>2.9% | **170**<br>37.8% | **199**<br>44.2% | **52**<br>11.6% | **29**<br>6.4% | **263**<br>37.8% | **309**<br>44.4% | **83**<br>11.9% | **41**<br>5.9% | **2186** | | |
| | Am hiểu về thực tiễn giáo dục, trường học ở vùng cao; lý luận, nghiệp vụ quản lý giáo dục và quản lý trường học | **55**<br>38.2% | **69**<br>47.9% | **14**<br>9.7% | **6**<br>4.2% | **60**<br>58.8% | **33**<br>32.4% | **7**<br>6.9% | **2**<br>2.0% | **195**<br>43.3% | **197**<br>43.8% | **45**<br>10.0% | **18**<br>4.0% | **310**<br>44.5% | **299**<br>43.0% | **66**<br>9.5% | **26**<br>3.7% | **2295** | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **3** | **Nghiệp vụ sư phạm** | **51**<br>35.4% | **63**<br>43.8% | **20**<br>13.9% | **10**<br>6.9% | **43**<br>42.2% | **47**<br>46.1% | **8**<br>7.8% | **4**<br>3.9% | **160**<br>35.6% | **215**<br>47.8% | **46**<br>10.2% | **29**<br>6.4% | **254**<br>36.5% | **325**<br>46.7% | **74**<br>10.6% | **43**<br>6.2% | **2182** | **3.14** | **3** |
| | Khả năng tổ chức, thực hiện hiệu quả phương pháp dạy học và giáo dục tích cực. | **59**<br>41.0% | **63**<br>43.8% | **17**<br>11.8% | **5**<br>3.5% | **43**<br>42.2% | **50**<br>49.0% | **6**<br>5.9% | **3**<br>2.9% | **183**<br>40.7% | **195**<br>43.3% | **49**<br>10.9% | **23**<br>5.1% | **285**<br>40.9% | **308**<br>44.3% | **72**<br>10.3% | **31**<br>4.5% | **2239** | | |
| | Phân loại và dạy cho học sinh nhận thức chậm, năng lực học tập yếu ở trường vùng cao. Hỗ trợ đồng nghiệp hiểu và thực hiện phương pháp dạy học tích cực, đúng đối tượng. | **44**<br>30.6% | **56**<br>38.9% | **29**<br>20.1% | **15**<br>10.4% | **40**<br>39.2% | **43**<br>42.2% | **14**<br>13.7% | **5**<br>4.9% | **156**<br>34.7% | **185**<br>41.1% | **76**<br>16.9% | **33**<br>7.3% | **240**<br>34.5% | **284**<br>40.8% | **119**<br>17.1% | **53**<br>7.6% | **2103** | | |
| **4** | **Tự học và sáng tạo: Có ý thức, tinh thần tự học và xây dựng tập thể sư phạm thành tổ chức học tập, sáng tạo** | **52**<br>36.1% | **66**<br>45.8% | **19**<br>13.2% | **7**<br>4.9% | **39**<br>38.2% | **41**<br>40.2% | **15**<br>14.7% | **7**<br>6.9% | **160**<br>35.6% | **178**<br>39.6% | **75**<br>16.7% | **37**<br>8.2% | **251**<br>36.1% | **285**<br>40.9% | **109**<br>15.7% | **51**<br>7.3% | **2128** | **3.06** | **4** |
| **5** | **Năng lực ngoại ngữ và ứng dụng CNTT.** | **35**<br>24.3% | **48**<br>33.3% | **44**<br>30.6% | **17**<br>11.8% | **30**<br>29.4% | **34**<br>33.3% | **23**<br>22.5% | **15**<br>14.7% | **150**<br>33.3% | **181**<br>40.2% | **79**<br>17.6% | **40**<br>8.9% | **215**<br>30.9% | **263**<br>37.8% | **146**<br>21.0% | **72**<br>10.3% | **2013** | **2.89** | **5** |
| | Sử dụng được ở mức độ giao tiếp thông thường một Ngoại ngữ hoặc tiếng của đồng bào dân tộc thiểu số nơi công tác | **20**<br>13.9% | **46**<br>31.9% | **53**<br>36.8% | **25**<br>17.4% | **27**<br>26.5% | **31**<br>30.4% | **25**<br>24.5% | **19**<br>18.6% | **139**<br>30.9% | **167**<br>37.1% | **96**<br>21.3% | **48**<br>10.7% | **186**<br>26.7% | **244**<br>35.1% | **174**<br>25.0% | **92**<br>13.2% | **1916** | | |
| | Sử dụng được CNTT vào việc khai thác thông tin, dữ liệu phục vụ quản lý và giảng dạy | **62**<br>43.1% | **66**<br>45.8% | **13**<br>9.0% | **3**<br>2.1% | **45**<br>44.1% | **48**<br>47.1% | **7**<br>6.9% | **2**<br>2.0% | **205**<br>45.6% | **216**<br>48.0% | **20**<br>4.4% | **9**<br>2.0% | **312**<br>44.8% | **330**<br>47.4% | **40**<br>5.7% | **14**<br>2.0% | **2332** | | |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | | **3.18** | |

## *Phụ lục 8.4: Đánh giá về năng lực quản lý nhà trường của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc*

| TT | Biểu hiện cụ thể | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Phân tích dự báo | **39**<br>27.1% | **44**<br>30.6% | **46**<br>31.9% | **15**<br>10.4% | **25**<br>24.5% | **33**<br>32.4% | **29**<br>28.4% | **15**<br>14.7% | **135**<br>30.0% | **144**<br>32.0% | **104**<br>23.1% | **67**<br>14.9% | **199**<br>28.6% | **221**<br>31.8% | **179**<br>25.7% | **97**<br>13.9% | **1914** | **2.75** | **11** |
| 2 | Tầm nhìn chiến lược | **37**<br>25.7% | **41**<br>28.5% | **47**<br>32.6% | **19**<br>13.2% | **22**<br>21.6% | **31**<br>30.4% | **31**<br>30.4% | **18**<br>17.6% | **120**<br>26.7% | **151**<br>33.6% | **113**<br>25.1% | **66**<br>14.7% | **179**<br>25.7% | **223**<br>32.0% | **191**<br>27.4% | **103**<br>14.8% | **1870** | **2.69** | **12** |
| 3 | Thiết kế và định hướng triển khai | **39**<br>27.1% | **45**<br>31.3% | **43**<br>29.9% | **17**<br>11.8% | **28**<br>27.5% | **36**<br>35.3% | **24**<br>23.5% | **14**<br>13.7% | **134**<br>29.8% | **149**<br>33.1% | **108**<br>24.0% | **59**<br>13.1% | **201**<br>28.9% | **230**<br>33.0% | **175**<br>25.1% | **90**<br>12.9% | **1934** | **2.78** | **10** |
| 4 | Quyết đoán có bản lĩnh đổi mới | **33**<br>22.9% | **39**<br>27.1% | **51**<br>35.4% | **21**<br>14.6% | **25**<br>24.5% | **30**<br>29.4% | **24**<br>23.5% | **23**<br>22.5% | **115**<br>25.6% | **137**<br>30.4% | **127**<br>28.2% | **71**<br>15.8% | **173**<br>24.9% | **206**<br>29.6% | **202**<br>29.0% | **115**<br>16.5% | **1829** | **2.63** | **13** |
| 5 | Lập kế hoạch hoạt động phù hợp với tầm nhìn chiến lược và các chương trình hành động của nhà trường | **37**<br>25.7% | **49**<br>34.0% | **45**<br>31.3% | **13**<br>9.0% | **31**<br>30.4% | **35**<br>34.3% | **21**<br>20.6% | **15**<br>14.7% | **147**<br>32.7% | **166**<br>36.9% | **79**<br>17.6% | **58**<br>12.9% | **215**<br>30.9% | **250**<br>35.9% | **145**<br>20.8% | **86**<br>12.4% | **1986** | **2.85** | **7** |
| 6 | Tổ chức bộ máy và phát triển đội ngũ | **40**<br>27.8% | **53**<br>36.8% | **37**<br>25.7% | **14**<br>9.7% | **36**<br>35.3% | **38**<br>37.3% | **17**<br>16.7% | **11**<br>10.8% | **138**<br>30.7% | **149**<br>33.1% | **108**<br>24.0% | **55**<br>12.2% | **214**<br>30.7% | **240**<br>34.5% | **162**<br>23.3% | **80**<br>11.5% | **1980** | **2.84** | **8** |
| 7 | Quản lý hoạt động dạy học | **55**<br>38.2% | **69**<br>47.9% | **17**<br>11.8% | **3**<br>2.1% | **49**<br>48.0% | **44**<br>43.1% | **7**<br>6.9% | **2**<br>2.0% | **205**<br>45.6% | **211**<br>46.9% | **25**<br>5.6% | **9**<br>2.0% | **309**<br>44.4% | **324**<br>46.6% | **49**<br>7.0% | **14**<br>2.0% | **2320** | **3.33** | **1** |
| 8 | Quản lý tài chính, tài sản, thiết bị dạy học của nhà trường | **41**<br>28.5% | **53**<br>36.8% | **32**<br>22.2% | **18**<br>12.5% | **32**<br>31.4% | **41**<br>40.2% | **19**<br>18.6% | **10**<br>9.8% | **147**<br>32.7% | **176**<br>39.1% | **88**<br>19.6% | **39**<br>8.7% | **220**<br>31.6% | **270**<br>38.8% | **139**<br>20.0% | **67**<br>9.6% | **2035** | **2.92** | **5** |
| 9 | Phát triển moi trường giáo dục | **40**<br>27.8% | **51**<br>35.4% | **32**<br>22.2% | **21**<br>14.6% | **28**<br>27.5% | **37**<br>36.3% | **23**<br>22.5% | **14**<br>13.7% | **139**<br>30.9% | **192**<br>42.7% | **75**<br>16.7% | **44**<br>9.8% | **207**<br>29.7% | **280**<br>40.2% | **130**<br>18.7% | **79**<br>11.4% | **2007** | **2.88** | **6** |
| 10 | Quản lý hành chính | **44**<br>30.6% | **57**<br>39.6% | **28**<br>19.4% | **15**<br>10.4% | **38**<br>37.3% | **45**<br>44.1% | **12**<br>11.8% | **5**<br>4.9% | **140**<br>31.1% | **178**<br>39.6% | **95**<br>21.1% | **37**<br>8.2% | **222**<br>31.9% | **280**<br>40.2% | **135**<br>19.4% | **57**<br>8.2% | **2055** | **2.95** | **4** |
| 11 | Quản lý công tác thi đua khen thưởng | **51**<br>35.4% | **68**<br>47.2% | **16**<br>11.1% | **9**<br>6.3% | **41**<br>40.2% | **49**<br>48.0% | **9**<br>8.8% | **3**<br>2.9% | **180**<br>40.0% | **193**<br>42.9% | **48**<br>10.7% | **29**<br>6.4% | **272**<br>39.1% | **310**<br>44.5% | **73**<br>10.5% | **41**<br>5.9% | **2205** | **3.17** | **2** |
| 12 | Xây dựng hệ thống thông tin | **34**<br>23.6% | **40**<br>27.8% | **47**<br>32.6% | **23**<br>16.0% | **25**<br>24.5% | **37**<br>36.3% | **27**<br>26.5% | **13**<br>12.7% | **145**<br>32.2% | **168**<br>37.3% | **93**<br>20.7% | **44**<br>9.8% | **204**<br>29.3% | **245**<br>35.2% | **167**<br>24.0% | **80**<br>11.5% | **1965** | **2.82** | **9** |
| 13 | Kiểm tra đánh giá | **31**<br>21.5% | **54**<br>37.5% | **41**<br>28.5% | **18**<br>12.5% | **34**<br>33.3% | **39**<br>38.2% | **18**<br>17.6% | **11**<br>10.8% | **161**<br>35.8% | **182**<br>40.4% | **74**<br>16.4% | **33**<br>7.3% | **226**<br>32.5% | **275**<br>39.5% | **133**<br>19.1% | **62**<br>8.9% | **2057** | **2.96** | **3** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **2.86** | | |

***Phụ lục 8.4.1: Đánh giá về năng lực phân tích và dự báo của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc***

| TT | Biểu hiện cụ thể | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Hiểu biết về tình hình chính trị, kinh tế, xã hội của đất nước; của tỉnh/huyện/xã nơi trường đóng và phong tục tập quán của địa phương phục vụ công tác hoạch định. | **35**<br>24.3% | **46**<br>31.9% | **40**<br>27.8% | **23**<br>16.0% | **27**<br>26.5% | **35**<br>34.3% | **25**<br>24.5% | **15**<br>14.7% | **130**<br>28.9% | **162**<br>36.0% | **93**<br>20.7% | **65**<br>14.4% | **192**<br>27.6% | **243**<br>34.9% | **158**<br>22.7% | **103**<br>14.8% | **1916** | **2.75** | **2** |
| 2 | Nắm bắt kịp thời chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước đối với giáo dục, đặc biệt là giáo dục vùng cao và những quy định của ngành giáo dục đối với nhà trường, cán bộ, giáo viên và học sinh. | **31**<br>21.5% | **47**<br>32.6% | **46**<br>31.9% | **20**<br>13.9% | **29**<br>28.4% | **37**<br>36.3% | **25**<br>24.5% | **11**<br>10.8% | **141**<br>31.3% | **177**<br>39.3% | **91**<br>20.2% | **41**<br>9.1% | **201**<br>28.9% | **261**<br>37.5% | **162**<br>23.3% | **72**<br>10.3% | **1983** | **2.85** | **1** |
| 3 | Nắm được số liệu HS tốt nghiệp THCS của các xã trong vùng tuyển sinh, điều tra về nhu cầu học tập lên THPT của học sinh, chính sách sử dụng cán bộ của huyện và xã; phân tích tình hình và dự báo xu thế phát triển của nhà trường. | **28**<br>19.4% | **32**<br>22.2% | **57**<br>39.6% | **27**<br>18.8% | **23**<br>22.5% | **37**<br>36.3% | **29**<br>28.4% | **13**<br>12.7% | **120**<br>26.7% | **139**<br>30.9% | **130**<br>28.9% | **61**<br>13.6% | **171**<br>24.6% | **208**<br>29.9% | **216**<br>31.0% | **101**<br>14.5% | **1841** | **2.65** | **3** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **2.75** | | |

## *Phụ lục 8.4.2: Đánh giá về tầm nhìn chiến lược của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc*

| TT | Biểu hiện cụ thể | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Xây dựng được tầm nhìn, sứ mạng, các giá trị của nhà trường phù hợp với phát triển kinh tế, xã hội, tiếp thu tinh hoa phong tục tập quán và văn hóa của các dân tộc thiểu số; đồng thời hướng tới sự phát triển toàn diện học sinh và nâng cao chất lượng, hiệu quả giáo dục của nhà trường. | **30**<br>20.8% | **43**<br>29.9% | **46**<br>31.9% | **25**<br>17.4% | **22**<br>21.6% | **33**<br>32.4% | **32**<br>31.4% | **15**<br>14.7% | **104**<br>23.1% | **144**<br>32.0% | **135**<br>30.0% | **67**<br>14.9% | **156**<br>22.4% | **220**<br>31.6% | **213**<br>30.6% | **107**<br>15.4% | **1817** | **2.6** | **3** |
| 2 | Tuyên truyền quảng bá về tầm nhìn, sứ mạng, giá trị của nhà trường thông qua trang Web hoặc địa chỉ email, logo, panô, áp phích và các ấn phẩm giới thiệu về nhà trường. | **29**<br>20.1% | **35**<br>24.3% | **55**<br>38.2% | **25**<br>17.4% | **20**<br>19.6% | **41**<br>40.2% | **33**<br>32.4% | **8**<br>7.8% | **115**<br>25.6% | **164**<br>36.4% | **130**<br>28.9% | **41**<br>9.1% | **164**<br>23.6% | **240**<br>34.5% | **218**<br>31.3% | **74**<br>10.6% | **1886** | **2.7** | **2** |
| 3 | Tổ chức hội nghị gồm thành phần: Lãnh đạo huyện; lãnh đạo phòng chuyên môn của huyện; lãnh đạo các xã, trưởng thôn, bản; đại diện phụ huynh học sinh để giới thiệu tầm nhìn, sứ mạng của nhà trường. | **21**<br>14.6% | **38**<br>26.4% | **52**<br>36.1% | **33**<br>22.9% | **19**<br>18.6% | **42**<br>41.2% | **29**<br>28.4% | **12**<br>11.8% | **101**<br>22.4% | **137**<br>30.4% | **130**<br>28.9% | **82**<br>18.2% | **141**<br>20.3% | **217**<br>31.2% | **211**<br>30.3% | **127**<br>18.2% | **1764** | **2.5** | **4** |
| 4 | Công khai mục tiêu, chương trình giáo dục; kết quả đánh giá chất lượng giáo dục; chính sách ưu đãi trong giáo dục, nhất là giáo dục vùng cao; hệ thống văn bằng, chứng chỉ của nhà trường tạo được sự đồng thuận và ủng hộ nhằm phát triển nhà trường | **30**<br>20.8% | **45**<br>31.3% | **58**<br>40.3% | **11**<br>7.6% | **33**<br>32.4% | **48**<br>47.1% | **18**<br>17.6% | **3**<br>2.9% | **146**<br>32.4% | **172**<br>38.2% | **101**<br>22.4% | **31**<br>6.9% | **209**<br>30.0% | **265**<br>38.1% | **177**<br>25.4% | **45**<br>6.5% | **2030** | **2.9** | **1** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **2.69** | | |

## *Phụ lục 8.4.3: Đánh giá về năng lực thiết kế và định hướng triển khai của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc*

| TT | Biểu hiện cụ thể | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Xác định được các mục tiêu ưu tiên trong từng giai đoạn, từng năm học phù hợp với phát triển kinh tế - xã hội của huyện/thành phố, tỉnh. | **26**<br>18.1% | **37**<br>25.7% | **68**<br>47.2% | **13**<br>9.0% | **30**<br>29.4% | **38**<br>37.3% | **27**<br>26.5% | **7**<br>6.9% | **150**<br>33.3% | **178**<br>39.6% | **90**<br>20.0% | **32**<br>7.1% | **206**<br>29.6% | **253**<br>36.4% | **185**<br>26.6% | **52**<br>7.5% | **2005** | **2.88** | **1** |
| 2 | Thiết kế và triển khai các chương trình hành động để thực hiện kế hoạch giai đoạn và từng năm học phát triển nhà trường | **29**<br>20.1% | **45**<br>31.3% | **49**<br>34.0% | **21**<br>14.6% | **24**<br>23.5% | **40**<br>39.2% | **23**<br>22.5% | **15**<br>14.7% | **135**<br>30.0% | **163**<br>36.2% | **107**<br>23.8% | **45**<br>10.0% | **188**<br>27.0% | **248**<br>35.6% | **179**<br>25.7% | **81**<br>11.6% | **1935** | **2.78** | **2** |
| 3 | Hướng mọi hoạt động của nhà trường vào mục tiêu nâng cao chất lượng học tập và rèn luyện của học sinh, nâng cao hiệu quả làm việc của giáo viên; động viên, khích lệ cán bộ, giáo viên trong trường tích cực tham gia cuộc vận động của ngành, phong trào thi đua xây dựng "Trường học thân thiện,HS tích cực" và các phong trào thi đua khác | **22**<br>15.3% | **39**<br>27.1% | **56**<br>38.9% | **27**<br>18.8% | **28**<br>27.5% | **34**<br>33.3% | **29**<br>28.4% | **11**<br>10.8% | **127**<br>28.2% | **149**<br>33.1% | **118**<br>26.2% | **56**<br>12.4% | **177**<br>25.4% | **222**<br>31.9% | **203**<br>29.2% | **94**<br>13.5% | **1874** | **2.69** | **4** |
| 4 | Chủ động tham gia và khuyến khích cán bộ, giáo viên trong trường tích cực tham gia các hoạt động của đồng bào dân tộc thiểu số ở địa phương và của Ngành | **27**<br>18.8% | **43**<br>29.9% | **50**<br>34.7% | **24**<br>16.7% | **26**<br>25.5% | **38**<br>37.3% | **29**<br>28.4% | **9**<br>8.8% | **130**<br>28.9% | **167**<br>37.1% | **102**<br>22.7% | **51**<br>11.3% | **183**<br>26.3% | **248**<br>35.6% | **181**<br>26.0% | **84**<br>12.1% | **1922** | **2.76** | **3** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | | **2.78** | |

## *Phụ lục 8.4.4: Đánh giá về năng lực quyết đoán có bản lĩnh đổi mới của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc*

| TT | Biểu hiện cụ thể | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Cập nhật đầy đủ thông tin; có khả năng ra quyết định đúng đắn, kịp thời; quan tâm đến quyền lợi của các bên liên quan khi ra quyết định | **21**<br>14.6% | **30**<br>20.8% | **56**<br>38.9% | **37**<br>25.7% | **19**<br>18.6% | **25**<br>24.5% | **31**<br>30.4% | **27**<br>26.5% | **121**<br>26.9% | **144**<br>32.0% | **123**<br>27.3% | **62**<br>13.8% | **161**<br>23.1% | **199**<br>28.6% | **210**<br>30.2% | **126**<br>18.1% | **1787** | **2.57** | **3** |
| 2 | Chịu trách nhiệm về các quyết định nhằm đảm bảo phát triển quy mô trường, lớp, học sinh; đảm bảo các điều kiện về chỗ ở nội trú cho học sinh ở xa trường. | **27**<br>18.8% | **33**<br>22.9% | **53**<br>36.8% | **31**<br>21.5% | **21**<br>20.6% | **24**<br>23.5% | **32**<br>31.4% | **24**<br>23.5% | **120**<br>26.7% | **152**<br>33.8% | **111**<br>24.7% | **67**<br>14.9% | **168**<br>24.1% | **209**<br>30.0% | **196**<br>28.2% | **122**<br>17.5% | **1813** | **2.60** | **2** |
| 3 | Tạo cơ hội học tập cho tất cả HS có nhu cầu đi học; chịu trách nhiệm về các quyết định nâng cao chất lượng và hiệu quả giáo dục của nhà trường. | **25**<br>17.4% | **41**<br>28.5% | **51**<br>35.4% | **27**<br>18.8% | **20**<br>19.6% | **36**<br>35.3% | **25**<br>24.5% | **21**<br>20.6% | **142**<br>31.6% | **150**<br>33.3% | **97**<br>21.6% | **61**<br>13.6% | **187**<br>26.9% | **227**<br>32.6% | **173**<br>24.9% | **109**<br>15.7% | **1884** | **2.71** | **1** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **2.63** | | |

## *Phụ lục 8.4.5: Đánh giá về năng lực tổ chức bộ máy và phát triển đội ngũ của CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc*

| TT | Biểu hiện cụ thể | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Xây dựng tổ chức bộ máy hợp lý gồm: VP, tổ CM, tổ chức đảng, đoàn thể nhà trường hoạt động hiệu quả | **37** 25.7% | **46** 31.9% | **51** 35.4% | **10** 6.9% | **30** 29.4% | **36** 35.3% | **27** 26.5% | **9** 8.8% | **155** 34.4% | **170** 37.8% | **93** 20.7% | **32** 7.1% | **222** 31.9% | **252** 36.2% | **171** 24.6% | **51** 7.3% | **2037** | **2.93** | **3** |
| 2 | Quy hoạch cán bộ theo hướng mở, rộng, nhiều độ tuổi, cơ cấu hợp lý, điều chỉnh thường xuyên; bố trí cán bộ vào vị trí quản lý để đào tạo; tuyển chọn, sử dụng và thực hiện đúng chế độ, chính sách đối với đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên | **25** 17.4% | **41** 28.5% | **61** 42.4% | **17** 11.8% | **25** 24.5% | **34** 33.3% | **32** 31.4% | **11** 10.8% | **147** 32.7% | **166** 36.9% | **92** 20.4% | **45** 10.0% | **197** 28.3% | **241** 34.6% | **185** 26.6% | **73** 10.5% | **1954** | **2.81** | **6** |
| 3 | Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, giáo viên người địa phương chuẩn hoá, đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản toàn diện, ổn định để đảm bảo sự phát triển lâu dài của nhà trường | **30** 20.8% | **55** 38.2% | **49** 34.0% | **10** 6.9% | **33** 32.4% | **40** 39.2% | **23** 22.5% | **6** 5.9% | **165** 36.7% | **191** 42.4% | **74** 16.4% | **20** 4.4% | **228** 32.8% | **286** 41.1% | **146** 21.0% | **36** 5.2% | **2098** | **3.01** | **2** |
| 4 | Bồi dưỡng tiếng dân tộc cho cán bộ quản lý, giáo viên đang công tác tại các trường vùng dân tộc | **20** 13.9% | **23** 16.0% | **61** 42.4% | **40** 27.8% | **17** 16.7% | **23** 22.5% | **37** 36.3% | **25** 24.5% | **124** 27.6% | **146** 32.4% | **101** 22.4% | **79** 17.6% | **161** 23.1% | **192** 27.6% | **199** 28.6% | **144** 20.7% | **1762** | **2.53** | **8** |
| 5 | Tổ chức bồi dưỡng các chuyên đề về văn hóa dân tộc; quản lý học sinh nội trú, bán trú; quản lý nhân sự; quản lý tài chính, tài sản; cập nhật kiến thức, kỹ năng quản lý... cho CBQL và giáo viên trong quy hoạch | **23** 16.0% | **26** 18.1% | **57** 39.6% | **38** 26.4% | **20** 19.6% | **31** 30.4% | **28** 27.5% | **23** 22.5% | **138** 30.7% | **158** 35.1% | **93** 20.7% | **61** 13.6% | **181** 26.0% | **215** 30.9% | **178** 25.6% | **122** 17.5% | **1847** | **2.65** | **7** |
| 6 | Động viên đội ngũ giáo viên, cán bộ, nhân viên phát huy sáng kiến xây dựng nhà trường, thực hành dân chủ trong trường học, xây dựng đoàn kết ở từng đơn vị và trong toàn trường; mỗi thầy cô giáo là một tấm gương đạo đức, tự học và sáng tạo | **33** 22.9% | **55** 38.2% | **41** 28.5% | **15** 10.4% | **35** 34.3% | **42** 41.2% | **16** 15.7% | **9** 8.8% | **159** 35.3% | **200** 44.4% | **72** 16.0% | **19** 4.2% | **227** 32.6% | **297** 42.7% | **129** 18.5% | **43** 6.2% | **2100** | **3.02** | **1** |
| 7 | Chăm lo đời sống tinh thần, vật chất, nhà ở công vụ cho giáo viên, cán bộ và nhân viên | **40** 27.8% | **45** 31.3% | **36** 25.0% | **23** 16.0% | **29** 28.4% | **39** 38.2% | **24** 23.5% | **10** 9.8% | **145** 32.2% | **162** 36.0% | **91** 20.2% | **52** 11.6% | **214** 30.7% | **246** 35.3% | **151** 21.7% | **85** 12.2% | **1981** | **2.85** | **5** |
| 8 | Tham gia đóng góp ý kiến vào việc xây dựng, sửa đổi, bổ sung chính sách đối với cán bộ, giáo viên và học sinh ở vùng vùng cao | **30** 20.8% | **46** 31.9% | **51** 35.4% | **17** 11.8% | **27** 26.5% | **40** 39.2% | **20** 19.6% | **15** 14.7% | **153** 34.0% | **173** 38.4% | **93** 20.7% | **31** 6.9% | **210** 30.2% | **259** 37.2% | **164** 23.6% | **63** 9.1% | **2008** | **2.89** | **4** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **2.84** | | |

## *Phụ lục 8.4.6: Đánh giá về năng lực quản lý hoạt động dạy học của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc*

| TT | Biểu hiện cụ thể | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Xây dựng kế hoạch tuyển sinh sát thực tiễn; tham mưu cho Huyện chỉ đạo; phối hợp với các xã, các trường THCS tuyển sinh đào tạo đảm bảo tiêu chí nông thôn mới. Huy động và duy trì tỷ lệ chuyên cần, quản lý chặt chẽ đảm bảo số lượng học sinh. | **66**<br>45.8% | **52**<br>36.1% | **20**<br>13.9% | **6**<br>4.2% | **50**<br>49.0% | **35**<br>34.3% | **12**<br>11.8% | **5**<br>4.9% | **204**<br>45.3% | **191**<br>42.4% | **38**<br>8.4% | **17**<br>3.8% | **320**<br>46.0% | **278**<br>39.9% | **70**<br>10.1% | **28**<br>4.0% | **2282** | **3.28** | **6** |
| 2 | Tuyển sinh, tiếp nhận HS, giải quyết cho HS chuyển trường hoặc đi học các trường chuyên nghiệp; thực hiện chế độ chính sách đối với HS | **78**<br>54.2% | **50**<br>34.7% | **12**<br>8.3% | **4**<br>2.8% | **45**<br>44.1% | **39**<br>38.2% | **11**<br>10.8% | **7**<br>6.9% | **213**<br>47.3% | **195**<br>43.3% | **27**<br>6.0% | **13**<br>2.9% | **336**<br>48.3% | **284**<br>40.8% | **50**<br>7.2% | **24**<br>3.4% | **2320** | **3.33** | **4** |
| 3 | Thực hiện chương trình các môn học theo hướng phát huy tính tự giác, tích cực, chủ động, sáng tạo của HS nhằm đạt kết quả học tập cao trên cơ sở đảm bảo chuẩn kiến thức, kỹ năng tối thiểu theo các quy định hiện hành. | **60**<br>41.7% | **75**<br>52.1% | **6**<br>4.2% | **3**<br>2.1% | **44**<br>43.1% | **41**<br>40.2% | **14**<br>13.7% | **3**<br>2.9% | **215**<br>47.8% | **209**<br>46.4% | **16**<br>3.6% | **10**<br>2.2% | **319**<br>45.8% | **325**<br>46.7% | **36**<br>5.2% | **16**<br>2.3% | **2339** | **3.36** | **2** |
| 4 | Tổ chức hoạt động dạy học của giáo viên theo yêu cầu đổi mới, sát với đối tượng học sinh, phát huy dân chủ, khuyến khích sự sáng tạo của từng giáo viên, của các tổ bộ môn và tập thể sư phạm của trường | **55**<br>38.2% | **67**<br>46.5% | **15**<br>10.4% | **7**<br>4.9% | **39**<br>38.2% | **52**<br>51.0% | **7**<br>6.9% | **4**<br>3.9% | **213**<br>47.3% | **201**<br>44.7% | **21**<br>4.7% | **15**<br>3.3% | **307**<br>44.1% | **320**<br>46.0% | **43**<br>6.2% | **26**<br>3.7% | **2300** | **3.30** | **5** |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | Thực hiện giáo dục toàn diện, phát triển tối đa tiềm năng của người học, để mỗi học sinh có phẩm chất đạo đức làm nền tảng để trở thành công dân tốt, có khả năng định hướng vào một lĩnh vực nghề nghiệp phù hợp với tiềm năng sẵn có của mình và nhu cầu của xã hội. | **59** 41.0% | **69** 47.9% | **10** 6.9% | **6** 4.2% | **35** 34.3% | **48** 47.1% | **9** 8.8% | **7** 6.9% | **211** 46.9% | **200** 44.4% | **21** 4.7% | **18** 4.0% | **05** 433.8% | **317** 45.5% | **40** 5.7% | **31** 4.5% | **2282** | **3.28** | **6** |
| 6 | Tổ chức hội thảo chuyên đề về công tác chuyên môn, chỉ đạo sinh hoạt tổ chuyên môn theo hướng đổi mới PP, phối hợp với các trường trong huyện tổ chức cho GV các môn ít người giao lưu trao đổi kinh nghiệm, sinh hoạt chuyên môn sâu | **62** 43.1% | **68** 47.2% | **9** 6.3% | **5** 3.5% | **51** 50.0% | **40** 39.2% | **7** 6.9% | **4** 3.9% | **219** 48.7% | **186** 41.3% | **31** 6.9% | **14** 3.1% | **332** 47.7% | **294** 42.2% | **47** 6.8% | **23** 3.3% | **2327** | **3.34** | **3** |
| 7 | Quản lý hoạt động dạy thêm ở các trường đúng quy định; hoạt động bồi dưỡng kiến thức cho học sinh dân tộc hạn chế năng lực học tập | **73** 50.7% | **51** 35.4% | **16** 11.1% | **4** 2.8% | **52** 51.0% | **41** 40.2% | **7** 6.9% | **2** 2.0% | **221** 49.1% | **195** 43.3% | **25** 5.6% | **9** 2.0% | **346** 49.7% | **287** 41.2% | **48** 6.9% | **15** 2.2% | **2356** | **3.39** | **1** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **3.33** | | |

***Phụ lục 8.4.7: Đánh giá về năng lực quản lý tài chính, tài sản, thiết bị dạy học của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc***

| TT | Biểu hiện cụ thể | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Huy động và sử dụng hiệu quả, công khai, minh bạch, đúng quy định các nguồn tài chính phục vụ hoạt động dạy học, giáo dục của nhà trường, thực hiện công khai tài chính của trường theo quy định | **41**<br>28.5% | **55**<br>38.2% | **38**<br>26.4% | **10**<br>6.9% | **30**<br>29.4% | **43**<br>42.2% | **20**<br>19.6% | **9**<br>8.8% | **157**<br>34.9% | **173**<br>38.4% | **72**<br>16.0% | **48**<br>10.7% | **228**<br>32.8% | **271**<br>38.9% | **130**<br>18.7% | **67**<br>9.6% | **2052** | **2.95** | **2** |
| 2 | Quản lý, khai thác, sử dụng hiệu quả tài sản, thiết bị dạy học của nhà trường phục vụ đổi mới giáo dục phổ thông. | **45**<br>31.3% | **50**<br>34.7% | **30**<br>20.8% | **19**<br>13.2% | **31**<br>30.4% | **39**<br>38.2% | **14**<br>13.7% | **8**<br>7.8% | **166**<br>36.9% | **180**<br>40.0% | **73**<br>16.2% | **31**<br>6.9% | **242**<br>34.8% | **269**<br>38.6% | **117**<br>16.8% | **58**<br>8.3% | **2067** | **2.97** | **1** |
| 3 | Huy động và quản lý các nguồn lực xã hội hóa để phục vụ cho các hoạt động của nhà trường; nuôi dưỡng chăm sóc học sinh nội trú, bán trú; làm nhà ở cho cán bộ, giáo viên, nhân viên và học sinh. | **39**<br>27.1% | **47**<br>32.6% | **43**<br>29.9% | **17**<br>11.8% | **28**<br>27.5% | **39**<br>38.2% | **24**<br>23.5% | **11**<br>10.8% | **145**<br>32.2% | **159**<br>35.3% | **85**<br>18.9% | **61**<br>13.6% | **212**<br>30.5% | **245**<br>35.2% | **152**<br>21.8% | **89**<br>12.8% | **1976** | **2.84** | **3** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **2.92** | | |

## *Phụ lục 8.4.8: Đánh giá về năng lực phát triển môi trường giáo dục của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc*

| TT | Biểu hiện cụ thể | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Xây dựng nếp sống văn hoá, môi trường sư phạm, môi trường học tập trong nhà trường; phối hợp với chính quyền xây dựng nhà trường thành trung tâm tổ chức các hoạt động văn hóa của địa phương | **45**<br>31.3% | **67**<br>46.5% | **21**<br>14.6% | **11**<br>7.6% | **33**<br>32.4% | **41**<br>40.2% | **20**<br>19.6% | **8**<br>7.8% | **145**<br>32.2% | **176**<br>39.1% | **95**<br>21.1% | **34**<br>7.6% | **223**<br>32.0% | **284**<br>40.8% | **136**<br>19.5% | **53**<br>7.6% | **2069** | **2.97** | **2** |
| 2 | Tạo cảnh quan trường học xanh, sạch, đẹp, an toàn, lành mạnh, thân thiện | **49**<br>34.0% | **63**<br>43.8% | **23**<br>16.0% | **9**<br>6.3% | **31**<br>30.4% | **45**<br>44.1% | **21**<br>20.6% | **5**<br>4.9% | **166**<br>36.9% | **190**<br>42.2% | **69**<br>15.3% | **25**<br>5.6% | **246**<br>35.3% | **298**<br>42.8% | **113**<br>16.2% | **39**<br>5.6% | **2143** | **3.08** | **1** |
| 3 | Xây dựng và duy trì mối quan hệ thường xuyên với Ban đại diện Cha, Mẹ học sinh; cấp ủy, chính quyền xã/phường/thị trấn; cơ quan đơn vị trên địa bàn để quản lý đảm bảo số lượng HS và tổ chức đạt hiệu quả trong hoạt động giáo dục của nhà trường | **39**<br>27.1% | **46**<br>31.9% | **40**<br>27.8% | **19**<br>13.2% | **17**<br>16.7% | **35**<br>34.3% | **24**<br>23.5% | **16**<br>15.7% | **119**<br>26.4% | **157**<br>34.9% | **108**<br>24.0% | **66**<br>14.7% | **175**<br>25.1% | **238**<br>34.2% | **172**<br>24.7% | **101**<br>14.5% | **1859** | **2.67** | **5** |
| 4 | Tổ chức, phối hợp với các Ban, Ngành, Đoàn thể và các lực lượng trong cộng đồng xã hội nhằm cung cấp kiến thức, kỹ năng, tạo dựng niềm tin, giá trị đạo đức, văn hoá và tư vấn hướng nghiệp cho HS | **39**<br>27.1% | **47**<br>32.6% | **41**<br>28.5% | **17**<br>11.8% | **30**<br>29.4% | **36**<br>35.3% | **21**<br>20.6% | **15**<br>14.7% | **130**<br>28.9% | **187**<br>41.6% | **94**<br>20.9% | **39**<br>8.7% | **199**<br>28.6% | **270**<br>38.8% | **156**<br>22.4% | **71**<br>10.2% | **1989** | **2.86** | **3** |
| 5 | Tham mưu với chính quyền địa phương, các tổ chức đoàn thể xã hội, cộng đồng dân cư tạo sự đồng thuận trong việc đảm bảo các điều kiện phát triển giáo dục | **33**<br>22.9% | **51**<br>35.4% | **38**<br>26.4% | **22**<br>15.3% | **32**<br>31.4% | **41**<br>40.2% | **18**<br>17.6% | **11**<br>10.8% | **129**<br>28.7% | **183**<br>40.7% | **90**<br>20.0% | **48**<br>10.7% | **194**<br>27.9% | **275**<br>39.5% | **146**<br>21.0% | **81**<br>11.6% | **1974** | **2.84** | **4** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **2.88** | | |

## *Phụ lục 8.4.9: Đánh giá về năng lực xây dựng hệ thống thông tin của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc*

| TT | Biểu hiện cụ thể | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Tổ chức xây dựng hệ thống thông tin hai chiều qua Email, điện thoại... giữa nhà trường và các cơ quan liên quan, chính quyền xã/phường/thị trấn; Cha, Mẹ học sinh, để phục vụ các hoạt động giáo dục. | **41** 28.5% | **63** 43.8% | **25** 17.4% | **15** 10.4% | **31** 30.4% | **39** 38.2% | **21** 20.6% | **11** 10.8% | **136** 30.2% | **158** 35.1% | **116** 25.8% | **40** 8.9% | **208** 29.9% | **260** 37.4% | **162** 23.3% | **66** 9.5% | **2002** | **2.88** | **1** |
| 2 | Ứng dụng có kết quả các phần mềm của dự án SREM, phần mềm quản lý thời khóa biểu, quản lý thi và các phần mềm khác trong quản lý; CNTT trong dạy học. | **35** 24.3% | **56** 38.9% | **29** 20.1% | **24** 16.7% | **26** 25.5% | **37** 36.3% | **23** 22.5% | **16** 15.7% | **130** 28.9% | **164** 36.4% | **103** 22.9% | **53** 11.8% | **191** 27.4% | **257** 36.9% | **155** 22.3% | **93** 13.4% | **1938** | **2.78** | **4** |
| 3 | Tiếp nhận và xử lý các thông tin phản hồi để đổi mới và nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường. | **30** 20.8% | **45** 31.3% | **42** 29.2% | **27** 18.8% | **19** 18.6% | **36** 35.3% | **34** 33.3% | **13** 12.7% | **129** 28.7% | **167** 37.1% | **99** 22.0% | **55** 12.2% | **178** 25.6% | **248** 35.6% | **175** 25.1% | **95** 13.6% | **1901** | **2.73** | **5** |
| 4 | Hợp tác và chia sẻ thông tin về kinh nghiệm lãnh đạo, quản lý với các cơ sở giáo dục, cá nhân và tổ chức khác để phát triển nhà trường | **36** 25.0% | **45** 31.3% | **42** 29.2% | **21** 14.6% | **25** 24.5% | **38** 37.3% | **30** 29.4% | **9** 8.8% | **140** 31.1% | **187** 41.6% | **84** 18.7% | **39** 8.7% | **201** 28.9% | **270** 38.8% | **156** 22.4% | **69** 9.9% | **1995** | **2.87** | **2** |
| 5 | Thông tin, báo cáo các lĩnh vực hoạt động của nhà trường đầy đủ, chính xác và kịp thời theo quy định | **31** 21.5% | **52** 36.1% | **47** 32.6% | **14** 9.7% | **27** 26.5% | **41** 40.2% | **22** 21.6% | **12** 11.8% | **125** 27.8% | **179** 39.8% | **105** 23.3% | **41** 9.1% | **183** 26.3% | **272** 39.1% | **174** 25.0% | **67** 9.6% | **1963** | **2.82** | **3** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | | **2.82** | |

***Phụ lục 8.4.10: Đánh giá về năng lực kiểm tra, đánh giá của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc***

| TT | Biểu hiện cụ thể | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Chỉ đạo đánh giá HS theo chuẩn kiến thức, kỹ năng; tổ chức đánh giá khách quan, khoa học, công bằng kết quả học tập và rèn luyện của HS | **53**<br>36.8% | **65**<br>45.1% | **19**<br>13.2% | **7**<br>4.9% | **40**<br>39.2% | **45**<br>44.1% | **12**<br>11.8% | **5**<br>4.9% | **150**<br>33.3% | **177**<br>39.3% | **82**<br>18.2% | **41**<br>9.1% | **243**<br>34.9% | **287**<br>41.2% | **113**<br>16.2% | **53**<br>7.6% | **2112** | **3.03** | **2** |
| 2 | Đánh giá kết quả công tác, rèn luyện của giáo viên, cán bộ, nhân viên và lãnh đạo nhà trường theo chuẩn, theo quy định đánh giá phân xếp loại cán bộ, viên chức của Tỉnh | **45**<br>31.3% | **61**<br>42.4% | **23**<br>16.0% | **15**<br>10.4% | **36**<br>35.3% | **43**<br>42.2% | **15**<br>14.7% | **7**<br>6.9% | **134**<br>29.8% | **159**<br>35.3% | **108**<br>24.0% | **49**<br>10.9% | **215**<br>30.9% | **263**<br>37.8% | **146**<br>21.0% | **71**<br>10.2% | **2012** | **2.89** | **3** |
| 3 | Thực hiện tự đánh giá nhà trường và chấp hành kiểm định chất lượng giáo dục theo quy định | **42**<br>29.2% | **58**<br>40.3% | **25**<br>17.4% | **19**<br>13.2% | **36**<br>35.3% | **40**<br>39.2% | **16**<br>15.7% | **10**<br>9.8% | **131**<br>29.1% | **147**<br>32.7% | **122**<br>27.1% | **50**<br>11.1% | **209**<br>30.0% | **245**<br>35.2% | **163**<br>23.4% | **79**<br>11.4% | **1976** | **2.84** | **4** |
| 4 | Xây dựng kế hoạch, tổ chức kiểm tra, đánh giá xếp loại CM của GV, phân xếp loại hoàn thành chức trách nhiệm vụ của các tổ chuyên môn theo học kỳ và năm học | **55**<br>38.2% | **66**<br>45.8% | **18**<br>12.5% | **5**<br>3.5% | **38**<br>37.3% | **43**<br>42.2% | **16**<br>15.7% | **5**<br>4.9% | **157**<br>34.9% | **170**<br>37.8% | **98**<br>21.8% | **25**<br>5.6% | **250**<br>35.9% | **279**<br>40.1% | **132**<br>19.0% | **35**<br>5.0% | **2136** | **3.07** | **1** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **2.96** | | |

***Phụ lục 8.5: Mức độ đáp ứng về phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp, năng lực chuyên môn nghiệp vụ sư phạm, năng lực quản lý nhà trường của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc theo định hướng chuẩn và thực tiễn công việc***

| TT | Biểu hiện cụ thể | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp | **59**<br>41.0% | **66**<br>45.8% | **15**<br>10.4% | **4**<br>2.8% | **35**<br>34.3% | **54**<br>52.9% | **13**<br>12.7% | **2**<br>2.0% | **175**<br>38.9% | **204**<br>45.3% | **59**<br>13.1% | **12**<br>2.7% | **269**<br>38.6% | **324**<br>46.6% | **87**<br>12.5% | **18**<br>2.6% | **2240** | **3.22** | **1** |
| 2 | Năng lực chuyên môn | **46**<br>31.9% | **67**<br>46.5% | **20**<br>13.9% | **11**<br>7.6% | **37**<br>36.3% | **45**<br>44.1% | **13**<br>12.7% | **7**<br>6.9% | **165**<br>36.7% | **180**<br>40.0% | **73**<br>16.2% | **32**<br>7.1% | **248**<br>35.6% | **292**<br>42.0% | **106**<br>15.2% | **50**<br>7.2% | **2130** | **3.06** | **2** |
| 3 | Năng lực quản lý nhà trường | **34**<br>23.6% | **51**<br>35.4% | **38**<br>26.4% | **21**<br>14.6% | **20**<br>19.6% | **39**<br>38.2% | **32**<br>31.4% | **11**<br>10.8% | **105**<br>23.3% | **167**<br>37.1% | **106**<br>23.6% | **72**<br>16.0% | **159**<br>22.8% | **257**<br>36.9% | **176**<br>25.3% | **104**<br>14.9% | **1863** | **2.68** | **3** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **2.99** | | |

***Phụ lục 8.6: Mức độ đáp ứng về phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc theo định hướng chuẩn và thực tiễn công việc***

| TT | Biểu hiện cụ thể | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Phẩm chất chính trị (tư tưởng, quan điểm, lập trường) | **51**<br>35.4% | **63**<br>43.8% | **22**<br>15.3% | **8**<br>5.6% | **48**<br>47.1% | **39**<br>38.2% | **10**<br>9.8% | **5**<br>4.9% | **180**<br>40.0% | **206**<br>45.8% | **45**<br>10.0% | **19**<br>4.2% | **279**<br>40.1% | **308**<br>44.3% | **77**<br>11.1% | **32**<br>4.6% | **2226** | **3.20** | **2** |
| 2 | Đạo đức nghề nghiệp | **59**<br>41.0% | **58**<br>40.3% | **21**<br>14.6% | **6**<br>4.2% | **41**<br>40.2% | **47**<br>46.1% | **9**<br>8.8% | **5**<br>4.9% | **187**<br>41.6% | **192**<br>42.7% | **52**<br>11.6% | **19**<br>4.2% | **287**<br>41.2% | **297**<br>42.7% | **82**<br>11.8% | **30**<br>4.3% | **2233** | **3.21** | **1** |
| 2 | Lối sống | **62**<br>43.1% | **59**<br>41.0% | **13**<br>9.0% | **10**<br>6.9% | **44**<br>43.1% | **37**<br>36.3% | **14**<br>13.7% | **7**<br>6.9% | **178**<br>39.6% | **193**<br>42.9% | **62**<br>13.8% | **17**<br>3.8% | **284**<br>40.8% | **289**<br>41.5% | **89**<br>12.8% | **34**<br>4.9% | **2215** | **3.18** | **3** |
| 2 | Tác phong làm việc | **34**<br>23.6% | **65**<br>45.1% | **33**<br>22.9% | **12**<br>8.3% | **25**<br>24.5% | **42**<br>41.2% | **22**<br>21.6% | **13**<br>12.7% | **131**<br>29.1% | **168**<br>37.3% | **100**<br>22.2% | **51**<br>11.3% | **190**<br>27.3% | **275**<br>39.5% | **155**<br>22.3% | **76**<br>10.9% | **1971** | **2.83** | **5** |
| 3 | Giao tiếp, ứng xử | **39**<br>27.1% | **50**<br>34.7% | **45**<br>31.3% | **10**<br>6.9% | **24**<br>23.5% | **37**<br>36.3% | **30**<br>29.4% | **11**<br>10.8% | **140**<br>31.1% | **163**<br>36.2% | **108**<br>24.0% | **39**<br>8.7% | **203**<br>29.2% | **250**<br>35.9% | **183**<br>26.3% | **60**<br>8.6% | **1988** | **2.86** | **4** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **3.06** | | |

***Phụ lục 8.7: Mức độ đáp ứng về năng lực chuyên môn nghiệp vụ sư phạm của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc theo định hướng chuẩn và thực tiễn công việc***

| TT | Biểu hiện cụ thể | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Hiểu biết chương trình GDPT: Hiểu đúng, đầy đủ mục tiêu, yêu cầu, nội dung, phương pháp giáo dục. | **51**<br>35.4% | **62**<br>43.1% | **23**<br>16.0% | **8**<br>5.6% | **35**<br>34.3% | **47**<br>46.1% | **15**<br>14.7% | **5**<br>4.9% | **145**<br>32.2% | **198**<br>44.0% | **76**<br>16.9% | **31**<br>6.9% | **231**<br>33.2% | **307**<br>44.1% | **114**<br>16.4% | **44**<br>6.3% | **2117** | **3.04** | **1** |
| 2 | Trình độ chuyên môn | **45**<br>31.3% | **56**<br>38.9% | **29**<br>20.1% | **14**<br>9.7% | **33**<br>32.4% | **40**<br>39.2% | **16**<br>15.7% | **13**<br>12.7% | **130**<br>28.9% | **189**<br>42.0% | **94**<br>20.9% | **37**<br>8.2% | **208**<br>29.9% | **285**<br>40.9% | **139**<br>20.0% | **64**<br>9.2% | **2029** | **2.92** | **2** |
| 3 | Nghiệp vụ sư phạm: Khả năng tổ chức, thực hiện hiệu quả phương pháp dạy học và giáo dục tích cực. | **40**<br>27.8% | **59**<br>41.0% | **34**<br>23.6% | **11**<br>7.6% | **29**<br>28.4% | **36**<br>35.3% | **23**<br>22.5% | **14**<br>13.7% | **136**<br>30.2% | **161**<br>35.8% | **102**<br>22.7% | **51**<br>11.3% | **205**<br>29.5% | **256**<br>36.8% | **159**<br>22.8% | **76**<br>10.9% | **1982** | **2.85** | **4** |
| 4 | Tự học và sáng tạo: Có ý thức, tinh thần tự học và xây dựng tập thể sư phạm thành tổ chức học tập, sáng tạo | **49**<br>34.0% | **55**<br>38.2% | **32**<br>22.2% | **8**<br>5.6% | **35**<br>34.3% | **40**<br>39.2% | **16**<br>15.7% | **11**<br>10.8% | **141**<br>31.3% | **154**<br>34.2% | **114**<br>25.3% | **41**<br>9.1% | **225**<br>32.3% | **249**<br>35.8% | **162**<br>23.3% | **60**<br>8.6% | **2031** | **2.92** | **2** |
| 5 | Năng lực ngoại ngữ và ứng dụng CNTT | **30**<br>20.8% | **51**<br>35.4% | **42**<br>29.2% | **21**<br>14.6% | **25**<br>24.5% | **36**<br>35.3% | **24**<br>23.5% | **17**<br>16.7% | **110**<br>24.4% | **154**<br>34.2% | **131**<br>29.1% | **55**<br>12.2% | **165**<br>23.7% | **241**<br>34.6% | **197**<br>28.3% | **93**<br>13.4% | **1870** | **2.69** | **5** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | | **2.88** | |

***Phụ lục 8.8: Mức độ đáp ứng về năng lực quản lý nhà trường của đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc theo định hướng chuẩn và thực tiễn công việc***

| TT | Biểu hiện cụ thể | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Phân tích dự báo | **29** 20.1% | **41** 28.5% | **55** 38.2% | **19** 13.2% | **23** 22.5% | **31** 30.4% | **32** 31.4% | **16** 15.7% | **117** 26.0% | **142** 31.6% | **123** 27.3% | **68** 15.1% | **169** 24.3% | **214** 30.7% | **210** 30.2% | **103** 14.8% | **1841** | **2.65** | **11** |
| 2 | Tầm nhìn chiến lược | **30** 20.8% | **45** 31.3% | **48** 33.3% | **21** 14.6% | **20** 19.6% | **28** 27.5% | **35** 34.3% | **19** 18.6% | **109** 24.2% | **151** 33.6% | **129** 28.7% | **61** 13.6% | **159** 22.8% | **224** 32.2% | **212** 30.5% | **101** 14.5% | **1833** | **2.63** | **12** |
| 3 | Thiết kế và định hướng triển khai | **37** 25.7% | **41** 28.5% | **47** 32.6% | **19** 13.2% | **25** 24.5% | **33** 32.4% | **27** 26.5% | **17** 16.7% | **129** 28.7% | **153** 34.0% | **101** 22.4% | **67** 14.9% | **191** 27.4% | **227** 32.6% | **175** 25.1% | **103** 14.8% | **1898** | **2.73** | **8** |
| 4 | Quyết đoán có bản lĩnh đổi mới | **26** 18.1% | **40** 27.8% | **58** 40.3% | **20** 13.9% | **21** 20.6% | **35** 34.3% | **25** 24.5% | **21** 20.6% | **119** 26.4% | **135** 30.0% | **120** 26.7% | **76** 16.9% | **166** 23.9% | **210** 30.2% | **203** 29.2% | **117** 16.8% | **1817** | **2.61** | **13** |
| 5 | Lập kế hoạch hoạt động phù hợp với tầm nhìn chiến lược và các chương trình hành động của nhà trường | **36** 25.0% | **49** 34.0% | **47** 32.6% | **12** 8.3% | **33** 32.4% | **40** 39.2% | **21** 20.6% | **8** 7.8% | **136** 30.2% | **147** 32.7% | **109** 24.2% | **58** 12.9% | **205** 29.5% | **236** 33.9% | **177** 25.4% | **78** 11.2% | **1960** | **2.82** | **4** |
| 6 | Tổ chức bộ máy và phát triển đội ngũ | **32** 22.2% | **60** 41.7% | **36** 25.0% | **16** 11.1% | **29** 28.4% | **40** 39.2% | **23** 22.5% | **10** 9.8% | **139** 30.9% | **158** 35.1% | **85** 18.9% | **68** 15.1% | **200** 28.7% | **258** 37.1% | **144** 20.7% | **94** 13.5% | **1956** | **2.81** | **5** |
| 7 | Quản lý hoạt động dạy học | **45** 31.3% | **59** 41.0% | **27** 18.8% | **13** 9.0% | **34** 33.3% | **39** 38.2% | **20** 19.6% | **9** 8.8% | **176** 39.1% | **180** 40.0% | **64** 14.2% | **30** 6.7% | **255** 36.6% | **278** 39.9% | **111** 15.9% | **52** 7.5% | **2128** | **3.06** | **1** |
| 8 | Quản lý tài chính, tài sản, thiết bị dạy học của nhà trường | **35** 24.3% | **40** 27.8% | **48** 33.3% | **21** 14.6% | **26** 25.5% | **38** 37.3% | **27** 26.5% | **11** 10.8% | **123** 27.3% | **159** 35.3% | **126** 28.0% | **42** 9.3% | **184** 26.4% | **237** 34.1% | **201** 28.9% | **74** 10.6% | **1923** | **2.76** | **7** |
| 9 | Phát triển moi trường giáo dục | **31** 21.5% | **44** 30.6% | **17** 11.8% | **10** 6.9% | **30** 29.4% | **41** 40.2% | **22** 21.6% | **9** 8.8% | **148** 32.9% | **168** 37.3% | **101** 22.4% | **33** 7.3% | **209** 30.0% | **253** 36.4% | **140** 20.1% | **52** 7.5% | **1927** | **2.77** | **6** |
| 10 | Quản lý hành chính | **45** 31.3% | **61** 42.4% | **31** 21.5% | **7** 4.9% | **40** 39.2% | **49** 48.0% | **10** 9.8% | **3** 2.9% | **132** 29.3% | **154** 34.2% | **119** 26.4% | **45** 10.0% | **217** 31.2% | **264** 37.9% | **160** 23.0% | **55** 7.9% | **2035** | **2.92** | **3** |
| 11 | Quản lý công tác thi đua khen thưởng | **45** 31.3% | **58** 40.3% | **27** 18.8% | **14** 9.7% | **37** 36.3% | **41** 40.2% | **19** 18.6% | **5** 4.9% | **166** 36.9% | **181** 40.2% | **64** 14.2% | **39** 8.7% | **248** 35.6% | **280** 40.2% | **110** 15.8% | **58** 8.3% | **2110** | **3.03** | **2** |
| 12 | Xây dựng hệ thống thông tin | **29** 20.1% | **44** 30.6% | **50** 34.7% | **21** 14.6% | **22** 21.6% | **35** 34.3% | **30** 29.4% | **15** 14.7% | **129** 28.7% | **155** 34.4% | **116** 25.8% | **50** 11.1% | **180** 25.9% | **234** 33.6% | **196** 28.2% | **86** 12.4% | **1900** | **2.73** | **8** |
| 13 | Kiểm tra đánh giá | **26** 18.1% | **41** 28.5% | **57** 39.6% | **20** 13.9% | **20** 19.6% | **41** 40.2% | **28** 27.5% | **13** 12.7% | **111** 24.7% | **177** 39.3% | **107** 23.8% | **55** 12.2% | **157** 22.6% | **259** 37.2% | **192** 27.6% | **88** 12.6% | **1877** | **2.70** | **10** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **2.76** | | |

***Phụ lục 8.9: Đánh giá các giải pháp đã và đang thực hiện để quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc***

| TT | Giải pháp | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yêu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Về phân cấp quản lý đội ngũ CBQL trường THPT | **42**<br>29.2% | **56**<br>38.9% | **31**<br>21.5% | **15**<br>10.4% | **28**<br>27.5% | **42**<br>41.2% | **19**<br>18.6% | **13**<br>12.7% | **145**<br>32.2% | **177**<br>39.3% | **89**<br>19.8% | **49**<br>10.9% | **215**<br>30.1% | **275**<br>38.5% | **139**<br>19.5% | **77**<br>10.8% | **2040** | **2.93** | **5** |
| 2 | Xây dựng quy hoạch đội ngũ CBQL trường THPT | **51**<br>35.4% | **58**<br>40.3% | **27**<br>18.8% | **8**<br>5.6% | **30**<br>29.4% | **43**<br>42.2% | **22**<br>21.6% | **7**<br>6.9% | **157**<br>34.9% | **196**<br>43.6% | **61**<br>13.6% | **36**<br>8.0% | **238**<br>34.2% | **297**<br>42.7% | **110**<br>15.8% | **51**<br>7.3% | **2114** | **3.04** | **2** |
| 3 | Đào tạo bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường THPT | **41**<br>28.5% | **59**<br>41.0% | **29**<br>20.1% | **15**<br>10.4% | **35**<br>34.3% | **41**<br>40.2% | **20**<br>19.6% | **6**<br>5.9% | **157**<br>34.9% | **186**<br>41.3% | **74**<br>16.4% | **33**<br>7.3% | **233**<br>33.5% | **286**<br>41.1% | **123**<br>17.7% | **54**<br>7.8% | **2090** | **3.00** | **3** |
| 4 | Đánh giá cán bộ diện quy hoạch và CBQL trường THPT | **33**<br>22.9% | **61**<br>42.4% | **32**<br>22.2% | **18**<br>12.5% | **24**<br>23.5% | **38**<br>37.3% | **28**<br>27.5% | **11**<br>10.8% | **150**<br>33.3% | **173**<br>38.4% | **82**<br>18.2% | **45**<br>10.0% | **207**<br>29.7% | **272**<br>39.1% | **142**<br>20.4% | **74**<br>10.6% | **2002** | **2.88** | **6** |
| 5 | Công tác bổ nhiệm, điều động, luân chuyển CBQL trường THPT | **35**<br>24.3% | **58**<br>40.3% | **37**<br>25.7% | **14**<br>9.7% | **35**<br>34.3% | **43**<br>42.2% | **15**<br>14.7% | **9**<br>8.8% | **161**<br>35.8% | **173**<br>38.4% | **71**<br>15.8% | **45**<br>10.0% | **231**<br>33.2% | **274**<br>39.4% | **123**<br>17.7% | **68**<br>9.8% | **2060** | **2.96** | **4** |
| 6 | Phân công, bố trí, sử dụng, thực hiện chế độ chính sach đối với đội ngũ CBQL trường THPT | **45**<br>31.3% | **56**<br>38.9% | **32**<br>22.2% | **11**<br>7.6% | **37**<br>36.3% | **43**<br>42.2% | **17**<br>16.7% | **5**<br>4.9% | **188**<br>41.8% | **176**<br>39.1% | **61**<br>13.6% | **25**<br>5.6% | **270**<br>38.8% | **275**<br>39.5% | **110**<br>15.8% | **41**<br>5.9% | **2166** | **3.11** | **1** |
| 7 | Tạo moi trường liên kết chặt chẽ giữa phát triển và sử dụng đội ngũ CBQL trường THPT | **33**<br>22.9% | **54**<br>37.5% | **42**<br>29.2% | **15**<br>10.4% | **25**<br>24.5% | **42**<br>41.2% | **26**<br>25.5% | **9**<br>8.8% | **142**<br>31.6% | **171**<br>38.0% | **89**<br>19.8% | **48**<br>10.7% | **200**<br>28.7% | **267**<br>38.4% | **157**<br>22.6% | **72**<br>10.3% | **1987** | **2.85** | **7** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **2.97** | | |

## *Phụ lục 8.9.1: Đánh giá về phân cấp quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc*

| TT | Giải pháp | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Quán triệt, tuyên truyền các chủ trương của Đảng, của Nhà nước về phân cấp quản lý cán bộ đến các trường THPT, nhất là trường vùng cao, vùng khó khăn | **57** 39.6% | **67** 46.5% | **13** 9.0% | **7** 4.9% | **35** 34.3% | **44** 43.1% | **20** 19.6% | **3** 2.9% | **187** 41.6% | **201** 44.7% | **44** 9.8% | **18** 4.0% | **279** 39.1% | **312** 43.7% | **77** 10.8% | **28** 3.9% | **2234** | **3.21** | **1** |
| 2 | Phân cấp quản lý đảm bảo sự thống nhất giữa quản lý theo Ngành và quản lý theo lãnh thổ; tạo điều kiện cho các trường thực hiện tự chủ | **41** 28.5% | **59** 41.0% | **30** 20.8% | **14** 9.7% | **30** 29.4% | **39** 38.2% | **21** 20.6% | **12** 11.8% | **160** 35.6% | **191** 42.4% | **62** 13.8% | **37** 8.2% | **231** 33.2% | **289** 41.5% | **113** 16.2% | **63** 9.1% | **2080** | **2.99** | **4** |
| 3 | Phân cấp theo hướng: Tỉnh ủy cho chủ trương, UBND tỉnh thực hiện | **25** 17.4% | **37** 25.7% | **42** 29.2% | **40** 27.8% | **27** 26.5% | **33** 32.4% | **20** 19.6% | **22** 21.6% | **85** 18.9% | **127** 28.2% | **135** 30.0% | **103** 22.9% | **137** 19.7% | **197** 28.3% | **197** 28.3% | **165** 23.7% | **1698** | **2.44** | **7** |
| 4 | Phân cấp theo hướng: UBND tỉnh thực hiện từ chủ trương đến chính sách cán bộ | **28** 19.4% | **48** 33.3% | **37** 25.7% | **31** 21.5% | **16** 15.7% | **21** 20.6% | **39** 38.2% | **26** 25.5% | **153** 34.0% | **198** 44.0% | **52** 11.6% | **47** 10.4% | **197** 28.3% | **267** 38.4% | **128** 18.4% | **104** 14.9% | **1949** | **2.80** | **6** |
| 5 | Phân cấp theo hướng: UBND tỉnh cho chủ trương, Sở Giáo dục và Đào tạo thực hiện | **39** 27.1% | **57** 39.6% | **35** 24.3% | **13** 9.0% | **34** 33.3% | **41** 40.2% | **17** 16.7% | **10** 9.8% | **147** 32.7% | **165** 36.7% | **99** 22.0% | **39** 8.7% | **220** 31.6% | **263** 37.8% | **151** 21.7% | **62** 8.9% | **2033** | **2.92** | **5** |
| 6 | Phân cấp theo hướng: UBND tỉnh thực hiện đối với một số CBQL có ngạch bậc lương cao và hiệu trưởng trường hạng 1 | **42** 29.2% | **61** 42.4% | **31** 21.5% | **10** 6.9% | **33** 32.4% | **51** 50.0% | **10** 9.8% | **8** 7.8% | **159** 35.3% | **200** 44.4% | **74** 16.4% | **17** 3.8% | **234** 33.6% | **312** 44.8% | **115** 16.5% | **35** 5.0% | **2137** | **3.07** | **3** |
| 7 | Phân cấp theo hướng: Sở Giáo dục thực hiện từ chủ trương đến chính sách cán bộ | **17** 11.8% | **42** 29.2% | **51** 35.4% | **34** 23.6% | **52** 51.0% | **43** 42.2% | **6** 5.9% | **1** 1.0% | **190** 42.2% | **215** 47.8% | **31** 6.9% | **14** 3.1% | **259** 37.2% | **300** 43.1% | **88** 12.6% | **49** 7.0% | **2161** | **3.10** | **2** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **2.93** | | |

***Phụ lục 8.9.2: Đánh giá về công tác xây dựng quy hoạch đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc***

| TT | Giải pháp | Nhóm 1 ( 144 phiếu) | | | | Nhóm 2 ( 102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Xây dựng tieu chuẩn cán bộ quản lý gắn với đặc trưng của vùng miền núi, vùng cao để làm cơ sở quy hoạch | **45** | **57** | **27** | **15** | **40** | **35** | **19** | **8** | **168** | **179** | **65** | **38** | **253** | **271** | **111** | **61** | **2108** | **3.03** | **2** |
| | | 31.3% | 39.6% | 18.8% | 10.4% | 39.2% | 34.3% | 18.6% | 7.8% | 37.3% | 39.8% | 14.4% | 8.4% | 35.4% | 38.0% | 15.5% | 8.5% | | | |
| 2 | Quán triệt của đảng về công tác quy hoạch. Rà soát đưa ra khỏi quy hoạch những người không còn đủ tiêu chuẩn; điều chỉnh, bổ sung người dân tộc thiểu số và nhân tố mới có đủ tiêu chuẩn vào quy hoạch | **52** | **60** | **21** | **11** | **44** | **47** | **6** | **5** | **168** | **192** | **65** | **25** | **264** | **299** | **92** | **41** | **2178** | **3.13** | **1** |
| | | 36.1% | 41.7% | 14.6% | 7.6% | 43.1% | 46.1% | 5.9% | 4.9% | 37.3% | 42.7% | 14.4% | 5.6% | 37.9% | 43.0% | 13.2% | 5.9% | | | |
| 3 | Dựa vào chỉ số phát triển kinh tế - xã hội để dự báo phát triển quy mô trường lớp THPT và dự báo kế hoạch đội ngũ nhà giáo, đội ngũ CBQL đảm bảo trước mắt và lâu dài | **35** | **62** | **31** | **16** | **31** | **46** | **16** | **9** | **163** | **175** | **72** | **40** | **229** | **283** | **119** | **65** | **2068** | **2.97** | **4** |
| | | 24.3% | 43.1% | 21.5% | 11.1% | 30.4% | 45.1% | 15.7% | 8.8% | 36.2% | 38.9% | 16.0% | 8.9% | 32.9% | 40.7% | 17.1% | 9.3% | | | |
| 4 | Xây dựng quy hoạch đội ngũ CBQL trường THPT. Công tác phê duyệt quy hoạch, công khai, kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quy hoạch | **47** | **60** | **25** | **12** | **38** | **48** | **11** | **5** | **155** | **175** | **78** | **42** | **240** | **283** | **114** | **59** | **2096** | **3.01** | **3** |
| | | 32.6% | 41.7% | 17.4% | 8.3% | 37.3% | 47.1% | 10.8% | 4.9% | 34.4% | 38.9% | 17.3% | 9.3% | 34.5% | 40.7% | 16.4% | 8.5% | | | |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | | **3.04** | |

***Phụ lục 8.9.3: Đánh giá về công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc***

| TT | Giải pháp | Nhóm 1 ( 144 phiếu) | | | | Nhóm 2 ( 102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL đương chức, cán bộ dự nguồn quy hoạch theo các chương trình dài hạn, ngắn hạn | **43**<br>29.9% | **59**<br>41.0% | **35**<br>24.3% | **7**<br>4.9% | **30**<br>29.4% | **45**<br>44.1% | **19**<br>18.6% | **8**<br>7.8% | **155**<br>34.4% | **179**<br>39.8% | **71**<br>15.8% | **45**<br>10.0% | **228**<br>31.9% | **283**<br>39.6% | **125**<br>17.5% | **60**<br>8.4% | **2071** | **2.98** | **4** |
| 2 | Việc cử CBQL, cán bộ dự nguồn đi đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, chính trị, nghiệp vụ quản lý và tin học, ngoại ngữ… | **42**<br>29.2% | **51**<br>35.4% | **38**<br>26.4% | **13**<br>9.0% | **35**<br>34.3% | **40**<br>39.2% | **17**<br>16.7% | **10**<br>9.8% | **165**<br>36.7% | **189**<br>42.0% | **58**<br>12.9% | **38**<br>8.4% | **242**<br>34.8% | **280**<br>40.2% | **113**<br>16.2% | **61**<br>8.8% | **2095** | **3.01** | **1** |
| 3 | Đẩy mạnh đào tạo, bồi dưỡng cán bộ thông qua thực tiễn làm việc (thay đổi phân công nhiệm vụ của CBQL hàng năm để bồi dưỡng năng lực thực tiễn, rèn luyện, thử thách cán bộ) | **30**<br>20.8% | **54**<br>37.5% | **35**<br>24.3% | **25**<br>17.4% | **37**<br>36.3% | **39**<br>38.2% | **21**<br>20.6% | **5**<br>4.9% | **175**<br>38.9% | **183**<br>40.7% | **68**<br>15.1% | **24**<br>5.3% | **242**<br>34.8% | **276**<br>39.7% | **124**<br>17.8% | **54**<br>7.8% | **2098** | **3.01** | **3** |
| 4 | Tổng kết, đánh giá việc thực hiện kế hoạch đào tạo, nghiệm thu kết quả bồi dưỡng ngắn hạn của CBQL và các đối tượng trong quy hoạch | **31**<br>21.5% | **67**<br>46.5% | **26**<br>18.1% | **20**<br>13.9% | **35**<br>34.3% | **36**<br>35.3% | **19**<br>18.6% | **12**<br>11.8% | **169**<br>37.6% | **188**<br>41.8% | **55**<br>12.2% | **38**<br>8.4% | **235**<br>33.8% | **291**<br>41.8% | **100**<br>14.4% | **70**<br>10.1% | **2083** | **2.99** | **2** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **3.00** | | |

***Phụ lục 8.9.4: Đánh giá cán bộ diện quy hoạch và CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc***

| TT | Giải pháp | Nhóm 1 ( 144 phiếu) | | | | Nhóm 2 ( 102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Các cấp quản lý tổ chức quán triệt các văn bản hướng dẫn đánh giá giáo viên, đánh giá CBQL | **45**<br>31.3% | **49**<br>34.0% | **31**<br>21.5% | **19**<br>13.2% | **36**<br>35.3% | **40**<br>39.2% | **18**<br>17.6% | **8**<br>7.8% | **160**<br>35.6% | **179**<br>39.8% | **79**<br>17.6% | **32**<br>7.1% | **241**<br>33.8% | **268**<br>37.5% | **128**<br>17.9% | **59**<br>8.3% | **2083** | **2.99** | **1** |
| 2 | Tự đánh giá của cán bộ diện quy hoạch và CBQL đương nhiệm | **29**<br>20.1% | **46**<br>31.9% | **43**<br>29.9% | **26**<br>18.1% | **25**<br>24.5% | **41**<br>40.2% | **19**<br>18.6% | **17**<br>16.7% | **155**<br>34.4% | **165**<br>36.7% | **82**<br>18.2% | **48**<br>10.7% | **209**<br>30.0% | **252**<br>36.2% | **144**<br>20.7% | **91**<br>13.1% | **1971** | **2.83** | **3** |
| 3 | Cán bộ, giáo viên của nhà trường tham gia ý kiến và đánh giá CBQL, đánh giá những người trong quy hoạch | **31**<br>21.5% | **47**<br>32.6% | **37**<br>25.7% | **29**<br>20.1% | **27**<br>26.5% | **33**<br>32.4% | **26**<br>25.5% | **16**<br>15.7% | **145**<br>32.2% | **179**<br>39.8% | **80**<br>17.8% | **46**<br>10.2% | **203**<br>29.2% | **259**<br>37.2% | **143**<br>20.5% | **91**<br>13.1% | **1966** | **2.82** | **4** |
| 4 | Các cấp quản lý thực hiện việc đánh giá xếp loại hiệu trưởng, hiệu trưởng thực hiện đánh giá xếp loạiPhó hiệu trưởng và cán bộ trong quy hoạch | **38**<br>26.4% | **49**<br>34.0% | **36**<br>25.0% | **21**<br>14.6% | **36**<br>35.3% | **46**<br>45.1% | **11**<br>10.8% | **9**<br>8.8% | **150**<br>33.3% | **163**<br>36.2% | **78**<br>17.3% | **59**<br>13.1% | **224**<br>32.2% | **258**<br>37.1% | **125**<br>18.0% | **89**<br>12.8% | **2009** | **2.89** | **2** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **2.88** | | |

***Phụ lục 8.9.5: Đánh giá về công tác bổ nhiệm, điều động, luân chuyển đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc***

| TT | Giải pháp | Nhóm 1 ( 144 phiếu) | | | | Nhóm 2 ( 102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Quy định rõ nhiệm vụ cho từng chức danh để làm cơ sở bố trí CBQL trường THPT. Đề xuất của nhà trường về chủ trương bổ nhiệm, điều động, luân chuyển CBQL và cán bộ quy hoạch | **32**<br>22.2% | **54**<br>37.5% | **43**<br>29.9% | **15**<br>10.4% | **35**<br>34.3% | **45**<br>44.1% | **18**<br>17.6% | **4**<br>3.9% | **150**<br>33.3% | **180**<br>40.0% | **63**<br>14.0% | **57**<br>12.7% | **217**<br>30.4% | **279**<br>39.1% | **124**<br>17.4% | **76**<br>10.6% | **2029** | **2.92** | **3** |
| 2 | Công tác lựa chọn và đề xuất nhân sự của nhà trường. Các cấp quản lý tiến hành quy trình bổ nhiệm cán bộ theo quy định | **30**<br>20.8% | **51**<br>35.4% | **41**<br>28.5% | **22**<br>15.3% | **35**<br>34.3% | **49**<br>48.0% | **12**<br>11.8% | **6**<br>5.9% | **172**<br>38.2% | **189**<br>42.0% | **52**<br>11.6% | **37**<br>8.2% | **237**<br>34.1% | **289**<br>41.5% | **105**<br>15.1% | **65**<br>9.3% | **2090** | **3.00** | **2** |
| 3 | Việc bổ nhiệm, điều động, luân chuyển CBQL trường THPT theo quy hoạch, theo nhiệm kỳ quy định tại điều lệ trường học và các quy định của Đảng, của Nhà nước | **37**<br>25.7% | **55**<br>38.2% | **36**<br>25.0% | **16**<br>11.1% | **40**<br>39.2% | **43**<br>42.2% | **12**<br>11.8% | **7**<br>6.9% | **169**<br>37.6% | **183**<br>40.7% | **59**<br>13.1% | **39**<br>8.7% | **246**<br>35.3% | **281**<br>40.4% | **107**<br>15.4% | **62**<br>8.9% | **2103** | **3.02** | **1** |
| 4 | Bổ nhiệm, điều động, luân chuyển CBQL trường THPT dựa trên cơ sở đánh giá cán bộ và tín nhiệm của nhà trường, của cơ quan quản lý, đồng thời kết hợp việc trình bày kế hoạch thực hiện nhiệm vụ ở cương vị bổ nhiệm | **29**<br>20.1% | **45**<br>31.3% | **41**<br>28.5% | **29**<br>20.1% | **35**<br>34.3% | **11**<br>10.8% | **16**<br>15.7% | **10**<br>9.8% | **176**<br>39.1% | **207**<br>46.0% | **44**<br>9.8% | **23**<br>5.1% | **240**<br>34.5% | **263**<br>37.8% | **101**<br>14.5% | **62**<br>8.9% | **2013** | **2.89** | **4** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **2.96** | | |

***Phụ lục 8.9.6: Đánh giá về việc phân công, bố trí, sử dụng, thực hiện chế độ chính sách đối với đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc***

| TT | Giải pháp | Nhóm 1 ( 144 phiếu) | | | | Nhóm 2 ( 102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Bố trí CBQL các trường đảm bảo về số lượng, đúng về cơ cấu và vị trí chức danh đã dự kiến | **50**<br>34.7% | **59**<br>41.0% | **26**<br>18.1% | **9**<br>6.3% | **35**<br>34.3% | **47**<br>46.1% | **15**<br>14.7% | **5**<br>4.9% | **184**<br>40.9% | **227**<br>50.4% | **23**<br>5.1% | **16**<br>3.6% | **269**<br>37.7% | **333**<br>46.6% | **64**<br>9.0% | **30**<br>4.2% | **2233** | **3.21** | **1** |
| 2 | Xây dựng chế độ chính sách đãi ngộ của tỉnh, của địa phương cho CBQL công tác ở vùng cao, vùng khó khăn | **35**<br>24.3% | **44**<br>30.6% | **43**<br>29.9% | **22**<br>15.3% | **29**<br>28.4% | **30**<br>29.4% | **26**<br>25.5% | **17**<br>16.7% | **160**<br>35.6% | **179**<br>39.8% | **71**<br>15.8% | **40**<br>8.9% | **224**<br>32.2% | **253**<br>36.4% | **140**<br>20.1% | **79**<br>11.4% | **2014** | **2.89** | **4** |
| 3 | Ưu tiên trong đào tạo, bồi dưỡng đối với CBQL ở vùng cao, vùng khó khăn. Xây dựng kế hoạch và lộ trình luân chuyển CBQL hết nhiệm kỳ từ vùng cao về vùng thấp, sau khi đào tạo | **33**<br>22.9% | **51**<br>35.4% | **39**<br>27.1% | **21**<br>14.6% | **27**<br>26.5% | **35**<br>34.3% | **26**<br>25.5% | **15**<br>14.7% | **167**<br>37.1% | **173**<br>38.4% | **66**<br>14.7% | **44**<br>9.8% | **227**<br>32.6% | **259**<br>37.2% | **131**<br>18.8% | **80**<br>11.5% | **2027** | **2.91** | **3** |
| 4 | Quan tâm điều kiện nơi ăn, nghỉ, sinh hoạt và các điều kiện CSVC, trang thiết bị phục vụ làm việc. Tạo điều kiện cho CBQL đi thăm quan, trao đổi học tập kinh nghiệm | **38**<br>26.4% | **49**<br>34.0% | **39**<br>27.1% | **18**<br>12.5% | **29**<br>28.4% | **41**<br>40.2% | **19**<br>18.6% | **13**<br>12.7% | **174**<br>38.7% | **196**<br>43.6% | **45**<br>10.0% | **35**<br>7.8% | **241**<br>34.6% | **286**<br>41.1% | **103**<br>14.8% | **66**<br>9.5% | **2094** | **3.01** | **2** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **3.01** | | |

## *Phụ lục 8.9.7: Đánh giá về việc tạo môi trường liên kết chặt chẽ giữa phát triển và sử dụng đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc*

| TT | Giải pháp | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yêu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Tốt | Khá | TB | Yếu | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Quy định sự phối hợp giữa Sở giáo dục và đào tạo với cấp ủy, chính quyền quyện/thành phố trong việc nhận xét, đánh giá thường xuyên đối với CBQL trường THPT | **32**<br>22.2% | **58**<br>40.3% | **34**<br>23.6% | **20**<br>13.9% | **39**<br>38.2% | **44**<br>43.1% | **11**<br>10.8% | **8**<br>7.8% | **130**<br>28.9% | **157**<br>34.9% | **98**<br>21.8% | **65**<br>14.4% | **201**<br>28.2% | **259**<br>36.3% | **143**<br>20.0% | **93**<br>13.0% | **1960** | **2.82** | **3** |
| 2 | Xây dựng kế hoạch tổng thể, cơ chế quản lý, chế độ chính sách, bố trí, sử dụng, luân chuyển, điều động CBQL trường THPT trong địa bàn huyện/thành phố và giữa vùng cao, vùng đồng bào dân tộc thiểu số với vùng thấp | **40**<br>27.8% | **55**<br>38.2% | **36**<br>25.0% | **13**<br>9.0% | **30**<br>29.4% | **39**<br>38.2% | **19**<br>18.6% | **14**<br>13.7% | **145**<br>32.2% | **159**<br>35.3% | **82**<br>18.2% | **64**<br>14.2% | **215**<br>30.9% | **253**<br>36.4% | **137**<br>19.7% | **91**<br>13.1% | **1984** | **2.85** | **2** |
| 3 | Ưu tiên, tạo điều kiện cho cán bộ, giáo viên là người dân tộc thiểu số đi học để quy hoạch, bổ nhiệm, bố trí sử dụng lâu dài tại các trường THPT ở vùng cao, vùng khó khăn | **27**<br>18.8% | **43**<br>29.9% | **41**<br>28.5% | **33**<br>22.9% | **36**<br>35.3% | **40**<br>39.2% | **15**<br>14.7% | **11**<br>10.8% | **139**<br>30.9% | **163**<br>36.2% | **93**<br>20.7% | **55**<br>12.2% | **202**<br>29.0% | **246**<br>35.3% | **149**<br>21.4% | **99**<br>14.2% | **1943** | **2.79** | **4** |
| 4 | Biểu dương, khen thưởng, tôn vinh CBQL trường THPT có nhiều thành tích đóng góp đối với phát triển sự nghiệp giáo dục vùng cao | **44**<br>30.6% | **59**<br>41.0% | **28**<br>19.4% | **13**<br>9.0% | **35**<br>34.3% | **46**<br>45.1% | **14**<br>13.7% | **7**<br>6.9% | **150**<br>33.3% | **169**<br>37.6% | **79**<br>17.6% | **52**<br>11.6% | **229**<br>32.9% | **274**<br>39.4% | **121**<br>17.4% | **72**<br>10.3% | **2052** | **2.95** | **1** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **2.85** | | |

***Phụ lục 8.10: Mức độ đáp ứng của công tác quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực miền núi phía Bắc***

| TT | Giải pháp | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng | Tốt | Khá | TB | Chưa đáp ứng | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Về phân cấp quản lý đội ngũ CBQL trường THPT | **41**<br>28.5% | **58**<br>40.3% | **29**<br>20.1% | **16**<br>11.1% | **28**<br>27.5% | **35**<br>34.3% | **16**<br>15.7% | **23**<br>22.5% | **157**<br>34.9% | **170**<br>37.8% | **71**<br>15.8% | **52**<br>11.6% | **226**<br>31.7% | **263**<br>36.8% | **116**<br>16.2% | **91**<br>12.7% | **2016** | **2.90** | **5** |
| 2 | Xây dựng quy hoạch đội ngũ CBQL trường THPT | 48<br>33.3% | **57**<br>39.6% | **25**<br>17.4% | **16**<br>11.1% | **33**<br>32.4% | **38**<br>37.3% | **21**<br>20.6% | **10**<br>9.8% | **151**<br>33.6% | **194**<br>43.1% | **67**<br>14.9% | **38**<br>8.4% | **232**<br>33.3% | **289**<br>41.5% | **113**<br>16.2% | **64**<br>9.2% | **2085** | **3.00** | **2** |
| 3 | Đào tạo bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường THPT | **40**<br>27.8% | **52**<br>36.1% | **22**<br>15.3% | **30**<br>20.8% | **28**<br>27.5% | **30**<br>29.4% | **27**<br>26.5% | **17**<br>16.7% | **171**<br>38.0% | **182**<br>40.4% | **55**<br>12.2% | **42**<br>9.3% | **239**<br>34.3% | **264**<br>37.9% | **104**<br>14.9% | **89**<br>12.8% | **2045** | **2.94** | **3** |
| 4 | Đánh giá cán bộ diện quy hoạch và CBQL trường THPT | **25**<br>17.4% | **56**<br>38.9% | **27**<br>18.8% | **36**<br>25.0% | **15**<br>14.7% | **40**<br>39.2% | **25**<br>24.5% | **22**<br>21.6% | **147**<br>32.7% | **175**<br>38.9% | **97**<br>21.6% | **63**<br>14.0% | **187**<br>26.9% | **271**<br>38.9% | **149**<br>21.4% | **121**<br>17.4% | **1980** | **2.84** | **6** |
| 5 | Công tác bổ nhiệm, điều động, luân chuyển CBQL trường THPT | **26**<br>18.1% | **55**<br>38.2% | **37**<br>25.7% | **26**<br>18.1% | **35**<br>34.3% | **43**<br>42.2% | **15**<br>14.7% | **9**<br>8.8% | **158**<br>35.1% | **180**<br>40.0% | **75**<br>16.7% | **37**<br>8.2% | **219**<br>31.5% | **278**<br>39.9% | **127**<br>18.2% | **72**<br>10.3% | **2036** | **2.93** | **4** |
| 6 | Phân công, bố trí, sử dụng, thực hiện chế độ chính sach đối với đội ngũ CBQL trường THPT | **37**<br>25.7% | **65**<br>45.1% | **23**<br>16.0% | **19**<br>13.2% | **38**<br>37.3% | **41**<br>40.2% | **16**<br>15.7% | **7**<br>6.9% | **162**<br>36.0% | **187**<br>41.6% | **62**<br>13.8% | **39**<br>8.7% | **237**<br>34.1% | **293**<br>42.1% | **101**<br>14.5% | **65**<br>9.3% | **2094** | **3.01** | **1** |
| 7 | Tạo moi trường liên kết chặt chẽ giữa phát triển và sử dụng đội ngũ CBQL trường THPT | **25**<br>17.4% | **48**<br>33.3% | **39**<br>27.1% | **32**<br>22.2% | **27**<br>26.5% | **41**<br>40.2% | **22**<br>21.6% | **12**<br>11.8% | **144**<br>32.0% | **180**<br>40.0% | **74**<br>16.4% | **52**<br>11.6% | **196**<br>28.2% | **269**<br>38.6% | **135**<br>19.4% | **96**<br>13.8% | **1957** | **2.81** | **7** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | | | | **2.92** | | |

***Phụ lục 8.11: Đánh giá yếu tố thuận lợi ảnh hưởng đến công tác quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực Miền núi phía Bắc trong những năm qua***

| TT | Yếu tố | Nhóm 1 (144 phiếu) | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Có | Không | Có | Không | Có | Không | Có | Không | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Chủ trương chính sách của Đảng, của Nhà nước, của Tỉnh về phát triển giáo dục THPT và xây dựng nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo, CBQL giáo dục | **128**<br>88.9% | **16**<br>11.1% | **90**<br>88.2% | **12**<br>11.8% | **401**<br>89.1% | **49**<br>10.9% | **619**<br>88.9% | **77**<br>11.1% | **1315** | **1.89** | **1** |
| 2 | Sự quan tâm lãnh đạo, chỉ đạo của cấp ủy, chính quyền các cấp; sự đồng thuận và ủng hộ của toàn xã hội đối với sự phát triển giáo dục | **127**<br>88.2% | 17<br>11.8% | **87**<br>85.3% | 15<br>14.7% | **388**<br>86.2% | **62**<br>13.8% | **602**<br>86.5% | **94**<br>13.5% | **1298** | **1.86** | **3** |
| 3 | Các quy định về trình độ chuẩn của đội ngũ CBQL trường THPT | **120**<br>83.3% | **24**<br>16.7% | **92**<br>90.2% | **10**<br>9.8% | **399**<br>88.7% | **51**<br>11.3% | **611**<br>87.8% | **85**<br>12.2% | **1307** | **1.88** | **2** |
| 4 | Sự nỗ lực, cố gắng vươn lên, nhiệt tình, trách nhiệm, nhu cầu tự khẳng định của đội ngũ CBQL trường THPT. | **112**<br>77.8% | 32<br>22.2% | **81**<br>79.4% | 21<br>20.6% | **385**<br>85.6% | **65**<br>14.4% | **578**<br>83.0% | **118**<br>17.0% | **1274** | **1.83** | **4** |
| 5 | Điều kiện kinh tế xã hội ngày càng tốt hơn, mức sống của người dân được nâng lên, xã hội quan tâm hơn đến việc học tập của thế hệ trẻ, vị thế của người thầy được tôn vinh, trong đó có CBQL. | **115**<br>79.9% | 29<br>20.1% | **83**<br>81.4% | 19<br>18.6% | **375**<br>83.3% | **75**<br>16.7% | **573**<br>82.3% | **123**<br>17.7% | **1269** | **1.82** | **5** |
| 6 | Chế độ chính sách đối với đội ngũ CBQL trường THPT ngày càng tốt hơn | **110**<br>76.4% | **34**<br>23.6% | **80**<br>78.4% | **22**<br>21.6% | **376**<br>83.6% | **74**<br>16.4% | **566**<br>81.3% | **130**<br>18.7% | **1262** | **1.81** | **6** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | **1.85** | | |

***Phụ lục 8.12: Đánh giá yếu tố khó khăn ảnh hưởng đến công tác quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực Miền núi phía Bắc trong những năm qua***

| TT | Yếu tố | Nhóm 1 (144 phiếu) | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Có | Không | Có | Không | Có | Không | Có | Không | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Hệ thống văn bản pháp quy về giáo dục còn thiếu đồng bộ, không kịp thời; phân cấp quản lý của các tỉnh chưa triệt để | **127** 88.2% | **17** 11.8% | **95** 93.1% | **7** 6.9% | **419** 93.1% | **31** 6.9% | **639** 91.8% | **57** 8.2% | **1335** | **1.918** | **4** |
| 2 | Chế độ chính sách của Nhà nước, của Tỉnh với đội ngũ CBQL giáo dục nói chung, CBQL trường THPT vùng cao nói riêng chưa thỏa đáng | **126** 87.5% | 18 12.5% | **94** 92.2% | 8 7.8% | **422** 93.8% | **28** 6.2% | **642** 92.2% | **54** 7.8% | **1338** | **1.922** | **2** |
| 3 | Cơ chế quản lý chưa tạo điều kiện cho đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT trong thực hiện nhiệm vụ; chưa phát huy tối đa trách nhiệm của Sở Giáo dục và Đào tạo | **119** 82.6% | **25** 17.4% | **97** 95.1% | **5** 4.9% | **417** 92.7% | **33** 7.3% | **633** 90.9% | **63** 9.1% | **1329** | **1.909** | **6** |
| 4 | Đội ngũ CBQL trường THPT ở vùng cao đa số còn trẻ, thiếu kinh nghiệm; trình độ tin học, ngoại ngữ, vụ quản lý quản lý còn hạn chế; một số thiếu bản lĩnh trước yêu cầu đổi mới | **121** 84.0% | **23** 16.0% | **96** 94.1% | **6** 5.9% | **430** 95.6% | **20** 4.4% | **647** 93.0% | **49** 7.0% | **1343** | **1.930** | **1** |
| 5 | Sự nhạy bén, chất lượng, hiệu quả công tác của đội ngũ CBQL lâu năm ở vùng cao còn gặp khó khăn | **132** 91.7% | 14 9.7% | **96** 94.1% | 6 5.9% | **411** 91.3% | **39** 8.7% | **641** 92.1% | **55** 7.9% | **1337** | **1.921** | **3** |
| 6 | Trình độ dân trí, giao thông đi lại và thông tin ở địa phương vùng cao còn nhiều khó khăn | **124** 86.1% | 20 13.9% | **90** 88.2% | 12 11.8% | **409** 90.9% | **41** 9.1% | **623** 89.5% | **73** 10.5% | **1319** | **1.895** | **7** |
| 7 | Tác động tiêu cực của cơ chế trị trường đối với giáo dục và xu hướng thương mại hóa giáo dục | **127** 88.2% | 17 11.8% | **93** 91.2% | 9 8.8% | **417** 92.7% | **33** 7.3% | **637** 91.5% | **59** 8.5% | **1333** | **1.915** | **5** |
| 8 | Điều kiện phương tiện làm việc của CBQL trường THPT vùng cao chưa đáp ứng được yêu cầu | **126** 87.5% | 18 12.5% | **91** 89.2% | 11 10.8% | **405** 90.0% | **45** 10.0% | **622** 89.4% | **74** 10.6% | **1318** | **1.894** | **8** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | **1.92** | | |

***Phụ lục 8.13: Đánh giá mức độ ảnh hưởng của yếu tố khách quan đến công tác quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực Miền núi phía Bắc trong những năm qua***

| TT | Yếu tố | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Rất nhiều | Nhiều | Ít | Rất nhiều | Nhiều | Ít | Rất nhiều | Nhiều | Ít | Rất nhiều | Nhiều | Ít | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Triển khai hệ thống văn bản pháp quy trong lĩnh vực giáo dục | **89**<br>61.8% | **51**<br>35.4% | **4**<br>2.8% | **56**<br>54.9% | **42**<br>41.2% | **4**<br>3.9% | **291**<br>64.7% | **134**<br>29.8% | **25**<br>5.6% | **436**<br>62.6% | **227**<br>32.6% | 33<br>4.7% | **1795** | **2.58** | **3** |
| 2 | Phân cấp cho Sở Giáo dục và Đào tạo quản lý đội ngũ CBQL trường THPT | **67**<br>46.5% | **63**<br>43.8% | **14**<br>9.7% | **71**<br>69.6% | **25**<br>24.5% | **6**<br>5.9% | **265**<br>58.9% | **169**<br>37.6% | **16**<br>3.6% | **403**<br>57.9% | **257**<br>36.9% | 36<br>5.2% | **1759** | **2.53** | **6** |
| 3 | Nội dung đào tạo, bồi dưỡng CBQL trường THPT của các cơ sở đào tạo chưa phù hợp với giáo dục vùng cao | **58**<br>40.3% | **57**<br>39.6% | **29**<br>20.1% | **79**<br>77.5% | **20**<br>19.6% | **3**<br>2.9% | **354**<br>78.7% | **83**<br>18.4% | **13**<br>2.9% | **491**<br>70.5% | **160**<br>23.0% | 45<br>6.5% | **1838** | **2.64** | **1** |
| 4 | Số lượng, cơ cấu, chất lượng giáo viên ở vùng cao, vùng khó khăn ảnh hưởng đến tạo nguồn CBQL | **68**<br>47.2% | **61**<br>42.4% | **15**<br>10.4% | **69**<br>67.6% | **28**<br>27.5% | **5**<br>4.9% | **313**<br>69.6% | **116**<br>25.8% | **21**<br>4.7% | **450**<br>64.7% | **205**<br>29.5% | 41<br>5.9% | **1801** | **2.59** | **2** |
| 5 | Việc xác định quản lý là một nghề; đầu tư cho đào tạo đội ngũ CBQL trường THPT | **59**<br>41.0% | **63**<br>43.8% | **22**<br>15.3% | **55**<br>53.9% | **41**<br>40.2% | **6**<br>5.9% | **311**<br>69.1% | **120**<br>26.7% | **19**<br>4.2% | **425**<br>61.1% | **224**<br>32.2% | 47<br>6.8% | **1770** | **2.54** | **5** |
| 6 | Chỉ có chuẩn đánh giá hiệu trưởng, chưa có chuẩn đánh giá phó hiệu trưởng trường THPT | **60**<br>41.7% | **49**<br>34.0% | **35**<br>24.3% | **63**<br>61.8% | **30**<br>29.4% | **9**<br>8.8% | **241**<br>53.6% | **142**<br>31.6% | **67**<br>14.9% | **364**<br>52.3% | **221**<br>31.8% | 111<br>15.9% | **1645** | **2.36** | **10** |
| 7 | Tâm lý và tư tưởng cán bộ quản lý trường THPT khi luân chuyển, nhất là luân chuyển tới vùng cao | **79**<br>54.9% | **57**<br>39.6% | **8**<br>5.6% | **80**<br>78.4% | **19**<br>18.6% | **3**<br>2.9% | **248**<br>55.1% | **187**<br>41.6% | **15**<br>3.3% | **407**<br>58.5% | **263**<br>37.8% | 26<br>3.7% | **1773** | **2.55** | **4** |
| 8 | Dân trí và đòi hỏi của xã hội ở vùng cao, vùng khó khăn đối với CBQL trường THPT | **51**<br>35.4% | **60**<br>41.7% | **43**<br>29.9% | **45**<br>44.1% | **50**<br>49.0% | **10**<br>9.8% | **307**<br>68.2% | **114**<br>25.3% | **29**<br>6.4% | **403**<br>57.9% | **224**<br>32.2% | 82<br>11.8% | **1739** | **2.50** | **8** |
| 9 | Tác động tiêu cực của cơ chế thị trường vào giáo dục và các nhà trường. | **48**<br>33.3% | **72**<br>50.0% | **24**<br>16.7% | **41**<br>40.2% | **53**<br>52.0% | **8**<br>7.8% | **234**<br>52.0% | **155**<br>34.4% | **61**<br>13.6% | **323**<br>46.4% | **280**<br>40.2% | 93<br>13.4% | **1622** | **2.33** | **11** |
| 10 | Chính sách đãi ngộ của Nhà nước, của tỉnh và cơ chế động viên, khích lệ đội ngũ CBQL đi đào tạo trình độ cao | **52**<br>36.1% | **69**<br>47.9% | **23**<br>16.0% | **49**<br>48.0% | **41**<br>40.2% | **12**<br>11.8% | **310**<br>68.9% | **117**<br>26.0% | **23**<br>5.1% | **411**<br>59.1% | **227**<br>32.6% | 58<br>8.3% | **1745** | **2.51** | **7** |
| 11 | Phương tiện làm việc và hệ thống thông tin phục vụ cho CBQL làm việc | **45**<br>31.3% | **67**<br>46.5% | **32**<br>22.2% | **39**<br>38.2% | **46**<br>45.1% | **17**<br>16.7% | **241**<br>53.6% | **192**<br>42.7% | **17**<br>3.8% | **325**<br>46.7% | **305**<br>43.8% | 66<br>9.5% | **1651** | **2.37** | **9** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | **2.50** | |

***Phụ lục 8.14: Đánh giá mức độ ảnh hưởng của yếu tố chủ quan đến công tác quản lý đội ngũ CBQL trường THPT các tỉnh khu vực Miền núi phía Bắc trong những năm qua***

| TT | Yếu tố | Nhóm 1 (144 phiếu) | | | Nhóm 2 (102 phiếu) | | | Nhóm 3 (450 phiếu) | | | Tổng cộng (696 phiếu) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Rất nhiều | Nhiều | Ít | Rất nhiều | Nhiều | Ít | Rất nhiều | Nhiều | Ít | Rất nhiều | Nhiều | Ít | Σ | X | Thứ bậc |
| 1 | Tâm lý thỏa mãn, chủ quan của cán bộ quản lý sau khi bổ nhiệm. | **51**<br>35.4% | **76**<br>52.8% | **17**<br>11.8% | **36**<br>35.3% | **43**<br>42.2% | **23**<br>22.5% | **157**<br>34.9% | **185**<br>41.1% | **108**<br>24.0% | **244**<br>35.1% | **304**<br>43.7% | 148<br>21.3% | **1488** | **2.14** | **8** |
| 2 | Phương pháp làm việc của CBQL trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục | **59**<br>41.0% | **67**<br>46.5% | **18**<br>12.5% | **38**<br>37.3% | **46**<br>45.1% | **18**<br>17.6% | **221**<br>49.1% | **205**<br>45.6% | **24**<br>5.3% | **318**<br>45.7% | **318**<br>45.7% | 60<br>8.6% | **1650** | **2.37** | **3** |
| 3 | Tranh thủ được sự ủng hộ của Sở Giáo dục và Đào tạo và chính quyền địa phương trong công tác xây dựng đội ngũ CBQL trường THPT. | **50**<br>34.7% | **65**<br>45.1% | **29**<br>20.1% | **45**<br>44.1% | **51**<br>50.0% | **6**<br>5.9% | **200**<br>44.4% | **221**<br>49.1% | **29**<br>6.4% | **295**<br>42.4% | **337**<br>48.4% | 64<br>9.2% | **1623** | **2.33** | **5** |
| 4 | Tu dưỡng rèn luyện phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp, tự học, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ mọi mặt của đội ngũ CBQL | **65**<br>45.1% | **68**<br>47.2% | **11**<br>7.6% | **46**<br>45.1% | **52**<br>51.0% | **5**<br>4.9% | **205**<br>45.6% | **214**<br>47.6% | **31**<br>6.9% | **316**<br>45.4% | **334**<br>48.0% | 47<br>6.8% | **1663** | **2.39** | **1** |
| 5 | Đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của CBQL và giáo viên dự nguồn | **45**<br>31.3% | **69**<br>47.9% | **30**<br>20.8% | **59**<br>57.8% | **40**<br>39.2% | **3**<br>2.9% | **194**<br>43.1% | **201**<br>44.7% | **55**<br>12.2% | **298**<br>42.8% | **310**<br>44.5% | 88<br>12.6% | **1602** | **2.30** | **6** |
| 6 | Mối quan hệ giữa cán bộ diện quy hoạch với cán bộ, giáo viên trong nhà trường | **55**<br>38.2% | **67**<br>46.5% | **22**<br>15.3% | **51**<br>50.0% | **47**<br>46.1% | **4**<br>3.9% | **157**<br>34.9% | **235**<br>52.2% | **58**<br>12.9% | **263**<br>37.8% | **349**<br>50.1% | 84<br>12.1% | **1571** | **2.26** | **7** |
| 7 | Tổng kết đúc rút thành những bài học kinh nghiệm sau khi thanh tra, kiểm tra công tác quản lý | **68**<br>47.2% | **65**<br>45.1% | **11**<br>7.6% | **70**<br>68.6% | **25**<br>24.5% | **7**<br>6.9% | **192**<br>42.7% | **208**<br>46.2% | **50**<br>11.1% | **330**<br>47.4% | **298**<br>42.8% | 68<br>9.8% | **1654** | **2.38** | **2** |
| 8 | Tâm lý chạy theo những tiêu cực xã hội của cán bộ quản lý trường THPT | **74**<br>51.4% | **61**<br>42.4% | **8**<br>5.6% | **61**<br>59.8% | **37**<br>36.3% | **4**<br>3.9% | **187**<br>41.6% | **209**<br>46.4% | **54**<br>12.0% | **322**<br>46.3% | **307**<br>44.1% | 66<br>9.5% | **1646** | **2.36** | **4** |
| | **Tỷ lệ** | | | | | | | | | | | | | | **2.32** | |