

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
VIỆN KHOA HỌC GIÁO DỤC VIỆT NAM



CAO THỊ THANH XUÂN

**PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG
TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG
CÁC TỈNH BẮC TÂY NGUYÊN
TRONG BỐI CẢNH 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:

- 1. PGS.TS BÙI MINH HIỀN**
- 2. TS. HỒ VIỆT LƯƠNG**

HÀ NỘI - 2015

LỜI CAM ĐOAN

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

Tác giả luận án

Cao Thị Thanh Xuân

LỜI CẢM ƠN

Với những tình cảm chân thành và tấm lòng biết ơn sâu sắc nhất, tôi xin trân trọng cảm ơn:

PGS.TS. Bùi Minh Hiền và TS. Hồ Viết Lương, người hướng dẫn khoa học đã tận tình giúp đỡ, chỉ đạo, hướng dẫn tôi trong suốt quá trình nghiên cứu, hoàn thành luận án;

Viện KH&GD Việt Nam; Trung tâm đào tạo và bồi dưỡng Viện KH&GD Việt Nam; quý thầy giáo, cô giáo đã giảng dạy, giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và nghiên cứu;

Sở GD&ĐT các tỉnh Gia Lai, Kon Tum; Trường CĐSP Kon Tum; Ban giám hiệu, quý thầy giáo, cô giáo các trường THPT trên địa bàn các tỉnh Gia Lai, Kon Tum đã tạo điều kiện thuận lợi, giúp đỡ, hỗ trợ, cung cấp số liệu trong quá trình tôi thực hiện luận án này;

Gia đình, bạn bè, đồng nghiệp đã quan tâm, động viên, giúp đỡ tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và hoàn thành luận án.

Hà Nội, tháng 6 năm 2015

Tác giả luận án

Cao Thị Thanh Xuân

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Chữ đầy đủ
CBQL	Cán bộ quản lý
CNH-HĐH	Công nghiệp hóa-Hiện đại hóa
CSVS&TBTH	Cơ sở vật chất và thiết bị trường học
DTTS	Dân tộc thiểu số
GD&ĐT	Giáo dục và Đào tạo
HCNN	Hành chính nhà nước
KT-XH	Kinh tế - Xã hội
KH&CN	Khoa học và công nghệ
LLCT	Lý luận chính trị
NĐC	Nhóm đối chứng
NXB	Nhà xuất bản
NTN	Nhóm thử nghiệm
QLGD	Quản lý giáo dục
THCS	Trung học cơ sở
THPT	Trung học phổ thông
UBND	Ủy ban nhân dân

MỤC LỤC

	<i>Trang</i>
LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....	iii
MỤC LỤC.....	iv
DANH MỤC CÁC BẢNG, SƠ ĐỒ.....	ix
MỞ ĐẦU	1
1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI.....	1
2. MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU.....	3
3. KHÁCH THỂ, ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU.....	3
4. GIẢ THUYẾT KHOA HỌC.....	3
5. NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU.....	4
6. GIỚI HẠN VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU.....	4
7. LUẬN ĐIỂM BẢO VỆ.....	5
8. ĐÓNG GÓP MỚI CỦA LUẬN ÁN.....	5
9. PHƯƠNG PHÁP LUẬN VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	6
10. CẤU TRÚC LUẬN ÁN.....	8
Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC	9
1.1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VẤN ĐỀ.....	9
1.1.1. Nghiên cứu nước ngoài.....	9
1.1.2. Nghiên cứu trong nước.....	13
1.2. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN.....	19
1.2.1. Cán bộ quản lý giáo dục.....	19
1.2.2. Hiệu trưởng trường THPT, đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT.....	21
1.2.3. Nguồn nhân lực, phát triển, phát triển nguồn nhân lực.....	21

1.3. VẬN DỤNG TIẾP CẬN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ NHÂN LỰC VÀO PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG	24
1.3.1. Mục tiêu, các hoạt động và mô hình phát triển nguồn nhân lực	24
1.3.2. Các hoạt động quản lý đội ngũ trong một tổ chức	26
1.3.3. Phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT	27
1.4. ĐỔI MỚI GIÁO DỤC VÀ NHỮNG YÊU CẦU ĐẶT RA ĐỐI VỚI PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG	29
1.4.1. Đổi mới giáo dục và đổi mới giáo dục THPT	29
1.4.2. Những yêu cầu đặt ra đối với Hiệu trưởng trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục	33
1.4.3. Những yêu cầu về phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục	43
1.4.4. Đặc điểm đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT ở các tỉnh miền núi	46
1.5. NỘI DUNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC ..	50
1.5.1. Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng	50
1.5.2. Tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm Hiệu trưởng	52
1.5.3. Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ Hiệu trưởng	54
1.5.4. Thực hiện đánh giá đội ngũ Hiệu trưởng	55
1.5.5. Tạo môi trường, động lực cho sự phát triển đội ngũ Hiệu trưởng	57
1.6. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC	58
1.6.1. Các yếu tố khách quan	58
1.6.2. Các yếu tố chủ quan	61
Kết luận chương 1	63

Chương 2. CƠ SỞ THỰC TIỄN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÁC TỈNH BẮC TÂY NGUYÊN	65
2.1. KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG PHỔ THÔNG.....	65
2.1.1. Kinh nghiệm phát triển đội ngũ CBQL giáo dục	65
2.1.2. Kinh nghiệm phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường phổ thông.....	69
2.2. KHÁI QUÁT VỀ ĐIỀU KIỆN TỰ NHIÊN, KINH TẾ - XÃ HỘI, GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO CỦA CÁC TỈNH BẮC TÂY NGUYÊN.....	80
2.2.1. Tình hình phát triển KT-XH của các tỉnh Bắc Tây Nguyên.....	80
2.2.2. Tình hình phát triển GD&ĐT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên.....	89
2.3. GIỚI THIỆU TỔ CHỨC KHẢO SÁT THỰC TRẠNG	96
2.3.1. Mục đích khảo sát.....	96
2.3.2. Khách thể khảo sát.....	96
2.3.3. Nội dung khảo sát.....	97
2.3.4. Phương pháp và công cụ khảo sát	97
2.4. THỰC TRẠNG ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÁC TỈNH BẮC TÂY NGUYÊN	98
2.4.1. Về số lượng	98
2.4.2. Về cơ cấu.....	98
2.4.3. Về chất lượng	101
2.5. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÁC TỈNH BẮC TÂY NGUYÊN	110
2.5.1. Quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng	110
2.5.2. Tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm hiệu trưởng	111
2.5.3. Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng	114
2.5.4. Thực hiện đánh giá đội ngũ hiệu trưởng.....	116
2.5.5. Tạo môi trường, động lực cho sự phát triển của đội ngũ Hiệu trưởng... ..	118

2.6. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG	120
2.6.1. Những mặt mạnh, thuận lợi và nguyên nhân.....	120
2.6.2. Những hạn chế, khó khăn và nguyên nhân.....	122
Kết luận chương 2	124
Chương 3. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÁC TỈNH BẮC TÂY NGUYÊN TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC	126
3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN GIÁO DỤC CÁC TỈNH BẮC TÂY NGUYÊN	126
3.1.1. Về công tác quản lý giáo dục.....	126
3.1.2. Về tổ chức hoạt động giáo dục.....	127
3.1.3. Về phát triển đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục.....	129
3.1.4. Về tăng nguồn lực đầu tư và đổi mới cơ chế tài chính giáo dục.....	130
3.2. QUAN ĐIỂM VÀ NGUYÊN TẮC ĐỀ XUẤT CÁC GIẢI PHÁP	131
3.2.1. Các quan điểm.....	131
3.2.2. Các nguyên tắc	133
3.3. CÁC GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÁC TỈNH BẮC TÂY NGUYÊN TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC	136
3.3.1. Cụ thể hoá Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT hiện hành để phù hợp với đặc điểm phát triển giáo dục các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong bối cảnh đổi mới giáo dục.....	136
3.3.2. Điều chỉnh quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên.....	141
3.3.3. Đổi mới quy trình, phương thức bổ nhiệm, luân chuyển hiệu trưởng trường THPT theo hướng chú trọng phẩm chất và năng lực quản lý	146
3.3.4. Đẩy mạnh công tác bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT đáp ứng Chuẩn và yêu cầu đổi mới giáo dục.....	151

3.3.5. Thực hiện đánh giá Hiệu trưởng trường THPT theo Chuẩn và năng lực quản lý trong bối cảnh đổi mới giáo dục.	156
3.3.6. Xây dựng và thực hiện chính sách ưu đãi riêng của các tỉnh Bắc Tây Nguyên nhằm tạo động lực cho sự phát triển của đội ngũ Hiệu trưởng.	161
3.4. MỐI QUAN HỆ GIỮA CÁC GIẢI PHÁP	166
3.5. KHẢO NGHIỆM VỀ MỨC ĐỘ CẦN THIẾT VÀ TÍNH KHẢ THI CỦA CÁC GIẢI PHÁP	168
3.5.1. Giới thiệu về tổ chức khảo nghiệm	168
3.5.2. Kết quả khảo nghiệm.....	170
3.6. THỬ NGHIỆM MỘT SỐ GIẢI PHÁP	174
3.6.1. Thử nghiệm nội dung thứ 4 của giải pháp thứ 4 “Đẩy mạnh công tác bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT đáp ứng Chuẩn và yêu cầu đổi mới giáo dục”.....	174
3.6.2. Thử nghiệm nội dung thứ 1 của giải pháp thứ 3 “Đổi mới quy trình, phương thức bổ nhiệm, luân chuyển hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên theo hướng chú trọng phẩm chất và năng lực quản lý”.....	178
Kết luận chương 3	184
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ	185
1. Kết luận	185
2. Khuyến nghị.....	187
CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG BỐ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN	190
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO	191
CÁC PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC BẢNG, SƠ ĐỒ

Bảng 2.1.	Diện tích và dân số các tỉnh Tây Nguyên	80
Bảng 2.2.	Chỉ số phát triển giáo dục và kinh tế các tỉnh Tây Nguyên so với toàn quốc	84
Bảng 2.3.	Kết quả xếp loại hạnh kiểm học sinh các trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong 5 năm gần đây	93
Bảng 2.4.	Kết quả xếp loại học lực học sinh trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong 5 năm gần đây	94
Bảng 2.5.	Tỉ lệ học sinh tốt nghiệp THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên thi đỗ vào các trường ĐH, CĐ, TCCN và trường DN trong 5 năm gần đây ...	95
Bảng 2.6.	Cơ cấu độ tuổi, giới, dân tộc của đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên	99
Bảng 2.7.	Cơ cấu trình độ đào tạo của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên	100
Bảng 2.8.	Cơ cấu về trình độ chính trị của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên	101
Bảng 2.9.	Kết quả xếp loại đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên theo Chuẩn của các Sở GD&ĐT năm 2013	102
Bảng 2.10.	Kết quả xếp loại đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên (theo Chuẩn) nhờ trưng cầu ý kiến bằng phiếu hỏi	102
Bảng 2.11.	So sánh kết quả đánh giá mức độ đạt Chuẩn của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT	103
Bảng 2.12.	Kết quả khảo sát về năng lực thực thi luật pháp, điều lệ và quy chế giáo dục	104
Bảng 2.13.	Kết quả khảo sát về năng lực tổ chức và điều hành các hoạt động nhà trường	105
Bảng 2.14.	Kết quả khảo sát năng lực quản lý cơ sở vật chất và thiết bị dạy học.	106
Bảng 2.15.	Kết quả khảo sát về năng lực thiết lập và phát huy tác dụng của môi trường giáo dục	107

Bảng 2.16. Kết quả khảo sát về năng lực quản lý hệ thống thông tin quản lý trường học	108
Bảng 2.17. Kết quả khảo sát về năng lực thực thi các chức năng cơ bản của quản lý.....	109
Bảng 2.18. Kết quả khảo sát thực trạng thiết lập quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT	110
Bảng 2.19. Kết quả khảo sát thực trạng tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm Hiệu trưởng trường THPT	112
Bảng 2.20. Kết quả khảo sát thực trạng tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT	114
Bảng 2.21. Kết quả khảo sát thực trạng các hoạt động đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường THPT	116
Bảng 2.22. Kết quả khảo sát thực trạng các hoạt động tạo môi trường phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT	118
Bảng 3.1. Kết quả xin ý kiến chuyên gia về mức độ cần thiết (CT) của các giải pháp	171
Bảng 3.2. Kết quả xin ý kiến chuyên gia về mức độ tính khả thi (KT) của các giải pháp	172
Bảng 3.3. Tổng hợp số liệu về mối tương quan giữa mức độ cần thiết và mức độ tính khả thi của các giải pháp	173
Bảng 3.4. Tổng hợp số liệu về kết quả trắc nghiệm kiến thức của các đối tượng tự bồi dưỡng trước và sau khi tự bồi dưỡng.....	177
Bảng 3.5. Câu hỏi cho Nhóm thử nghiệm (TN).....	180
Bảng 3.6. Câu hỏi cho Nhóm đối chứng (ĐC).....	180
Bảng 3.7. Tổng hợp kết quả trả lời của nhóm TN và nhóm ĐC	181
Hình 1.1. Mô hình phát triển nguồn nhân lực theo Leonard Nadler.....	25
Hình 1.2. Các tiêu chuẩn và tiêu chí của Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT	37
Sơ đồ 3.1. Mối quan hệ giữa các giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên	168

MỞ ĐẦU

1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI

Chủ tịch Hồ Chí Minh, lãnh tụ vĩ đại của nhân dân Việt Nam, người Anh hùng giải phóng dân tộc, danh nhân văn hóa Thế giới, khi bàn về công tác cán bộ đã khẳng định: “*Cán bộ là cái gốc của mọi công việc*”, “*Công việc thành công hay thất bại đều do cán bộ tốt hay kém*” [55; tr. 269 và tr. 273]. Tư tưởng đó của Người là kim chỉ Nam cho Đảng, Nhà nước và nhân dân ta về quan điểm và phương thức phát triển nguồn nhân lực, trong đó có đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) đáp ứng yêu cầu xây dựng, phát triển và bảo vệ Tổ quốc trong từng thời kỳ lịch sử.

Thời đại ngày nay, xu thế toàn cầu hoá và hội nhập quốc tế, cùng với sự phát triển như vũ bão của khoa học và công nghệ (KH&CN) đã tạo ra một “thế giới phẳng”, một kỷ nguyên thông tin, phát triển kinh tế trí thức và phát triển kinh tế thị trường để nhân loại cùng hợp tác để phát triển; nhưng cũng xuất hiện quá trình đấu tranh gay gắt nhằm bảo vệ chủ quyền và lợi ích kinh tế, bảo tồn bản sắc văn hoá và truyền thống của mỗi quốc gia, dân tộc. Những cơ hội mới và những thách thức từ đặc trưng cơ bản của thời đại nêu trên đã làm biến đổi nhanh chóng, sâu sắc đến tư duy và phương thức tiến hành mọi hoạt động xã hội; trong đó nổi bật là vấn đề giải quyết có hiệu quả mối quan hệ giữa phát triển nguồn nhân lực với phát triển giáo dục và đào tạo (GD&ĐT).

Để đạt được mục tiêu phát triển KT-XH giai đoạn 2011 - 2020 “*Phấn đấu đến năm 2020 nước ta cơ bản trở thành nước công nghiệp theo hướng hiện đại*” [26; tr. 103], Đảng và Nhà nước ta khẳng định “*Phát triển, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao là một đột phá chiến lược*” [27; tr. 130] và “*Phát triển giáo dục là quốc sách hàng đầu*” [27; tr 130] là một trong những yếu tố quyết định sự phát triển nhanh, bền vững đất nước. Nhưng “*Quản lý giáo dục và đào tạo còn nhiều yếu kém. Đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục bất cập về chất lượng, số lượng và cơ cấu; một bộ phận chưa theo kịp yêu cầu đổi mới và phát triển giáo dục, thiếu tâm huyết, thậm chí vi phạm đạo đức nghề nghiệp*” [29]. Cho nên “*phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý, đáp ứng yêu*

cầu đổi mới giáo dục và đào tạo” [28] là một giải pháp mang tính đột phá nhằm “đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế” [29].

Đối với giáo dục phổ thông, đội ngũ Hiệu trưởng trường trung học phổ thông (THPT) là những CBQL giáo dục *“chịu trách nhiệm quản lý các hoạt động của nhà trường” [63] - một cấp học có mục tiêu “nhằm giúp học sinh củng cố và phát triển những kết quả của giáo dục trung học cơ sở, 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 lao động” [63]. Chính vì vậy, đội ngũ này cần phải đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, có phẩm chất và năng lực đạt chuẩn nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và đào tạo trong giai đoạn hiện nay.*

Các tỉnh Tây Nguyên có đặc trưng cao nguyên và miền núi với sự đa dạng về truyền thống và bản sắc văn hoá của nhiều dân tộc thiểu số, điều kiện phát triển KT-XH còn nhiều khó khăn. Để Tây Nguyên trở thành vùng trọng điểm về chính trị, kinh tế, văn hoá, quốc phòng và an ninh mang tính chiến lược trong xây dựng và bảo vệ Tổ quốc; thì phải lấy việc phát triển GD&ĐT là khâu then chốt, trong đó lấy phát triển giáo dục phổ thông làm nền tảng nhằm thực hiện đồng bộ các mục tiêu nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài. Trong hai thập kỷ qua, giáo dục THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên (Kon Tum và Gia Lai) đã có những bước phát triển khả quan, công tác quản lý giáo dục THPT đang được đổi mới; tuy vậy vẫn có một số bất cập. Một trong các bất cập đó là đội ngũ Hiệu trưởng của các trường THPT vừa thiếu về số lượng, vừa mất cân đối về cơ cấu (độ tuổi, giới tính và nhất là cơ cấu người dân tộc) và đặc biệt là năng lực quản lý chưa thể đáp ứng tốt các yêu cầu phát triển giáo dục THPT của các tỉnh này. Từ đó, cho thấy rõ yêu cầu cấp thiết về phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT đối với phát triển giáo dục THPT nhằm góp phần phát triển nguồn nhân cho phát triển KT-XH của các tỉnh này.

Đã có nhiều công trình khoa học của các tác giả trong và ngoài nước nghiên

cứu về phát triển nguồn nhân lực nói chung và phát triển đội ngũ CBQL giáo dục nói riêng; các thành quả nghiên cứu đó đã được vận dụng hiệu quả trong phát triển đội ngũ CBQL các cơ sở giáo dục của nước nhà. *Tuy nhiên*, cho đến nay, vẫn chưa có công trình nghiên cứu về phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT ở các tỉnh Bắc Tây Nguyên. Vì vậy, nghiên cứu về phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay là vấn đề mang tính cấp thiết.

Từ những lý do nêu trên, với cương vị là một cán bộ quản lý, giảng viên công tác tại một trong các cơ sở giáo dục của các tỉnh Bắc Tây Nguyên; tôi chọn đề tài **“Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong bối cảnh đổi mới giáo dục”** làm đề tài nghiên cứu với mong muốn góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ này đáp ứng các yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông của các tỉnh này.

2. MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU

Trên cơ sở nghiên cứu cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT và trên cơ sở thực tiễn về phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên, luận án đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh này trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

3. KHÁCH THỂ, ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU

3.1. Khách thể nghiên cứu

Công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý các trường THPT.

3.2. Đối tượng nghiên cứu

Giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

4. GIẢ THUYẾT KHOA HỌC

Công tác phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong một số năm gần đây đã được UBND cấp tỉnh, các cơ quan quản lý giáo dục và đội ngũ CBQL của các trường THPT chú trọng thực hiện và thu được một số thành tựu đáng kể, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục của các tỉnh này; tuy nhiên so với yêu cầu đổi mới giáo dục THPT thì vẫn còn rất nhiều bất cập.

Nếu đề xuất và triển khai có hiệu quả các giải pháp quản lý dựa *trên cơ sở*

quan điểm phát triển của triết học về phát triển và phối hợp giữa lý luận quản lý đội ngũ nhân lực trong một tổ chức với lý luận phát triển nguồn nhân lực về các lĩnh vực như quy hoạch phát triển đội ngũ; tuyển chọn, bổ nhiệm và luân chuyển; cụ thể hoá chuẩn; đào tạo và bồi dưỡng; kiểm tra và đánh giá; xây dựng và thực hiện chính sách ưu đãi đối với đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên thì đội ngũ đó sẽ được phát triển đủ về số lượng, đồng bộ cơ cấu, có đủ phẩm chất và năng lực đáp ứng được các yêu cầu đổi mới và phát triển giáo dục THPT.

5. NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU

5.1. Nghiên cứu cơ sở lý luận của phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

5.2. Nghiên cứu cơ sở thực tiễn về phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên.

5.3. Đề xuất các giải pháp quản lý nhằm phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong bối cảnh đổi mới giáo dục; đồng thời tổ chức khảo nghiệm và thử nghiệm để khẳng định mức độ cần thiết, tính khả thi của các giải pháp đã đề xuất trong luận án.

6. GIỚI HẠN VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

- Đề tài tập trung nghiên cứu đề xuất các *giải pháp quản lý phát triển đội ngũ Hiệu trưởng các trường THPT công lập thuộc các tỉnh Bắc Tây Nguyên.*

- Chủ thể của các *giải pháp quản lý phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT* trong luận án này được xem là sự phối hợp giữa những cơ quan lãnh đạo và quản lý của các tỉnh Bắc Tây Nguyên như Ban Tổ chức tỉnh uỷ, Sở Nội vụ, Sở GD&ĐT; một số phòng chức năng của Sở GD&ĐT như Phòng THPT, Phòng Tổ chức - Cán bộ; Ban Tổ chức huyện uỷ; trong một chừng mực nhất định là từng Hiệu trưởng trường THPT; nhưng *vai trò chủ yếu trong thiết kế các hoạt động phát triển đội ngũ đó là Giám đốc Sở GD&ĐT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên.*

- Địa bàn khảo sát thực trạng phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT và khảo nghiệm các giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT *chủ yếu ở hai tỉnh Kon Tum và Gia Lai*; trong đó khách thể khảo sát gồm: một số cán bộ lãnh

đạo, CBQL và chuyên viên của Ban tổ chức tỉnh uỷ, của các Sở Nội vụ, Sở GD&ĐT; các Hiệu trưởng trường THPT và một số giáo viên trong các trường THPT thuộc hai tỉnh Kon Tum và Gia Lai.

7. LUẬN ĐIỂM BẢO VỆ

- Đổi mới quản lý giáo dục là khâu đột phá để đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT của nước nhà trên cơ sở các quan điểm, mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp đổi mới GD&ĐT của Đảng trong giai đoạn hiện nay. Đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT là lực lượng nòng cốt đảm nhiệm sứ mệnh lãnh đạo và quản lý mọi hoạt động đổi mới giáo dục và dạy học trong nhà trường THPT.

- Cũng như thực trạng chung của một số tỉnh khác trong cả nước, quản lý giáo dục THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên còn yếu kém; đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh này còn *bất cập về chất lượng, số lượng và cơ cấu*. Cần phải tìm ra các giải pháp khắc phục những bất cập để phát triển đội ngũ này nhằm mục tiêu đảm bảo đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đạt chuẩn về chất lượng (phẩm chất và năng lực theo Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT).

- Phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên *được dựa trên quan điểm của triết học duy vật biện chứng về phát triển và phối hợp tiếp cận lý luận phát triển nguồn nhân lực với lý luận quản lý đội ngũ trong một tổ chức* một cách phù hợp với cơ sở thực tiễn mang tính đặc thù của các tỉnh này: là các tỉnh có nhiều dân tộc thiểu số, với truyền thống và bản sắc văn hoá riêng biệt, với điều kiện phát triển KT-XH còn rất khó khăn.

- Các giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên được đề xuất trên cơ sở giải quyết các mâu thuẫn, tháo gỡ các khó khăn, khắc phục các bất cập có ngay trong thực trạng công tác quản lý phát triển đội ngũ này ở các tỉnh Bắc Tây Nguyên.

8. ĐÓNG GÓP MỚI CỦA LUẬN ÁN

8.1. Về lý luận

Luận án đã hệ thống hoá được cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT *trên cơ sở quan điểm của triết học duy vật biện chứng về phát triển*

và phối hợp tiếp cận lý luận phát triển nguồn nhân lực với lý luận quản lý đội ngũ nhân lực trong một tổ chức. Từ đó làm rõ mục tiêu và khung lý thuyết về nội dung phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

8.2. Về thực tiễn

Luận án đã thể hiện rõ các kết quả khảo sát và đánh giá thực trạng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên theo *Chuẩn hiệu trưởng trường THPT* và theo các nhóm năng lực chung của người quản lý vận dụng vào quản lý trường THPT tại địa bàn các tỉnh Bắc tây Nguyên với đặc thù riêng biệt (có nhiều đồng bào dân tộc thiểu số sinh sống, truyền thống và bản sắc văn hóa đa dạng và điều kiện phát triển KT-XH khó khăn...); đánh giá khách quan thực trạng phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT, chỉ ra được những mâu thuẫn, khó khăn và bất cập trong công tác phát triển đội ngũ. Trên cơ sở đó, luận án đề xuất được 6 giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên bằng việc giải quyết các mâu thuẫn, tháo gỡ khó khăn và khắc phục bất cập từ thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc tây Nguyên trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Các giải pháp này nhận được sự đánh giá cao về mức độ cần thiết và tính khả thi.

9. PHƯƠNG PHÁP LUẬN VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

9.1. Phương pháp luận nghiên cứu

Trên cơ sở phương pháp luận duy vật lịch sử và duy vật biện chứng của Chủ nghĩa Mác - Lênin, nghiên cứu các nội dung của luận án được tiếp cận theo các hướng chủ yếu dưới đây.

9.1.1. Tiếp cận lịch sử - logic

Tiếp cận lịch sử - logic được sử dụng trong nghiên cứu đề tài luận án này nhằm xem xét các dấu hiệu mang tính lịch sử theo giai đoạn hoặc theo các thời kỳ về quan điểm, mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp đổi mới giáo dục. Từ đó so sánh và đối chiếu để tìm ra được logic giữa các dấu hiệu nhằm nhận biết tính tất yếu về đổi mới giáo dục THPT, về yêu cầu đối với đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT và về các yêu cầu phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT.

9.1.2. Tiếp cận hệ thống

Các trường THPT là những phân tử trong hệ thống giáo dục quốc dân, đồng

thời là các phần tử trong hệ thống các cơ quan hành chính sự nghiệp dưới sự lãnh đạo và quản lý của các cơ quan lãnh đạo và quản lý giáo dục cấp tỉnh. Tiếp cận hệ thống được sử dụng trong nghiên cứu đề tài luận án này nhằm xem xét các dấu hiệu của các phần tử cấu thành hệ thống các cơ quan quản lý có trách nhiệm phát triển nguồn nhân lực giáo dục nói chung và phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT nói riêng; xem xét mối quan hệ và quy luật vận hành của mọi phần tử trong hệ thống đó. Mặt khác, cách tiếp cận này còn nhằm làm rõ mối quan hệ giữa các yếu tố đầu vào và đầu ra của hệ thống, nhằm tìm ra các dấu hiệu đặc thù về mối quan hệ biện chứng giữa các hoạt động quản lý phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT theo trách nhiệm của mỗi chủ thể (phần tử của hệ thống) trong hệ thống này.

9.1.3. Tiếp cận thực tiễn

Tiếp cận thực tiễn (có tài liệu gọi là tiếp cận thị trường) trong nghiên cứu đề tài luận án này nhằm tìm ra mối quan hệ biện chứng giữa phát triển KT-XH với phát triển GD&ĐT để làm rõ các yêu cầu mới của xã hội đối với GD&ĐT và đối với đội ngũ CBQL giáo dục. Từ đó xem xét được các yêu cầu mới của xã hội đối với đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT trên cơ sở vận dụng Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT phù hợp với các đặc thù vùng miền và với bối cảnh đổi mới giáo dục.

9.1.4. Tiếp cận theo Chuẩn

Tiếp cận theo Chuẩn trong nghiên cứu đề tài luận án này nhằm nhận biết được các yêu cầu của Chuẩn về phẩm chất và năng lực của Hiệu trưởng trường THPT; từ đó có các đề xuất bổ sung Chuẩn cho phù hợp với đặc điểm vùng miền và đáp ứng các yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai đoạn hiện nay, đồng thời tìm các giải pháp phát triển năng lực của hiệu trưởng theo Chuẩn.

9.2. Phương pháp nghiên cứu

9.2.1. Phương pháp nghiên cứu lý luận

Sử dụng các phương pháp phân tích, so sánh, tổng hợp, khái quát hoá các tài liệu lý luận, tìm hiểu các quan điểm Đảng, pháp luật và chính sách của Nhà nước, điều lệ trường THPT và các văn bản quy phạm về giáo dục, các công trình và tài liệu khoa học có liên quan để hệ thống hoá các khái niệm, hình thành luận

điểm lý luận cơ bản, chỉ ra các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục để xây dựng cơ sở lý luận cho đề tài nghiên cứu.

9.2.2. Nhóm các phương pháp nghiên cứu thực tiễn

Sử dụng phương pháp quan sát, điều tra bằng phiếu hỏi, xin ý kiến chuyên gia (bằng phiếu hỏi và phỏng vấn), khảo nghiệm và thử nghiệm nhằm mục đích khảo sát và đánh giá thực trạng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên theo các yêu cầu về năng lực của người quản lý và theo các yêu cầu của Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT, thực trạng phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh này. Từ đó tìm ra các mâu thuẫn, khó khăn và bất cập của thực trạng để đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong bối cảnh đổi mới giáo dục; đồng thời minh chứng mức độ cần thiết và tính khả thi của các giải pháp đã đề xuất trong luận án.

9.2.3. Các phương pháp hỗ trợ khác

Sử dụng một số phần mềm tin học và sử dụng phương pháp thống kê toán học để xử lý số liệu và đánh giá kết quả nghiên cứu.

10. CẤU TRÚC LUẬN ÁN

Luận án có cấu trúc các phần và các chương sau:

- Mở đầu
- Chương 1. *Cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục*
- Chương 2. *Cơ sở thực tiễn về phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên*
- Chương 3. *Giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên*
- Kết luận
- Danh mục các công trình của tác giả
- Danh mục các tài liệu tham khảo
- Phụ lục

Chương 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN
ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG
TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

1.1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VẤN ĐỀ

1.1.1. Nghiên cứu nước ngoài

1.1.1.1. Các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực quản lý nói chung

Đã có nhiều công trình khoa học của các tác giả nước ngoài nghiên cứu về quản lý, quản lý nguồn nhân lực.

- Ở *Phương Đông*, vào khoảng những năm 551 - 223 trước Công Nguyên, tại Trung Hoa cổ đại đã xuất hiện các tư tưởng quản lý của Khổng Tử nhằm mục đích đào tạo lớp người cai trị xã hội được xây dựng trên cái cốt triết lý là *đạo nhân*. Trên cơ sở *đạo nhân*, Khổng Tử và các học trò của Ông đã tiếp cận các yếu tố *nhân, lễ, nghĩa, trí, dũng, tín, lợi* và *thành* vào việc truyền đạo để có được tầng lớp những người quản lý xã hội chuyên nghiệp như “*quân tử*” và “*kẻ sĩ*” [46]. Tư tưởng đó của Khổng Tử tuy chưa thực sự chuyên sâu phát triển đội ngũ CBQL giáo dục, nhưng các công hiến đó của Ông cho nhân loại đã gián tiếp thể hiện phương thức phát triển đội ngũ nhân lực xã hội nói chung mà có thể vận dụng vào phát triển nhân lực giáo dục cho đến tận thế hệ của chúng ta.

- Ở *Phương Tây*, từ khi Chủ nghĩa Mác - Lênin xuất hiện, các nghiên cứu về quy luật phát triển xã hội như *quy luật hình thành cá nhân con người, quy luật phát triển nhân cách* đã khẳng định vai trò của xã hội đối với phát triển giáo dục và tác dụng của giáo dục với xã hội mà đặc biệt là đội ngũ nhân lực giáo dục. Các công trình khoa học kinh điển về chính trị, kinh tế và quản lý xã hội của Chủ nghĩa Mác-Lênin đã để lại những tư tưởng quản lý xã hội và vai trò của người đứng đầu một tổ chức xã hội. Trong Bộ Tư bản, Các Mác đã coi vai trò của nhà quản lý giống như vai trò của nhạc trưởng trong dàn nhạc với nhận định “... *Một người độc tấu vĩ cầm tự mình điều khiển lấy mình, còn một dàn nhạc thì cần phải có nhạc trưởng*” [7].

Đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về khoa học quản lý đã coi *yếu tố quan trọng nhất để đạt được mục tiêu quản lý là chủ thể quản lý* và cũng từ đó gián tiếp nêu lên được yêu cầu về CBQL và cách thức phát triển đội ngũ CBQL. Cụ thể, có một số nhà khoa học như: Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) với công trình tiêu biểu là cuốn *“The Principles of Scientific Management”* (Những nguyên tắc quản lý khoa học) được xuất bản năm 1911. Tiếp đó là tác giả F.W Taylor đã đưa ra định nghĩa quản lý và đồng thời đưa ra bốn nguyên tắc quản lý khoa học nhằm đem lại hiệu quả quản lý như: xác định các phương pháp hoàn thành mỗi loại công việc; tuyển chọn và huấn luyện công nhân một cách khoa học; tiến hành những hợp tác cần thiết của người quản lý với người bị quản lý; xác định rõ bổn phận của người quản lý là thiết lập kế hoạch, còn bổn phận của công nhân là thực thi kế hoạch (theo sự tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra) của người quản lý. Có thể tổng hợp bốn nguyên tắc mang lại hiệu quả quản lý của F. W. Taylor thành *bốn nội dung* chủ yếu của thuyết quản lý khoa học là: *“cải tạo các quan hệ quản lý, tiêu chuẩn hoá công việc, chuyên môn hoá lao động và quan niệm con người kính nể, nhằm tăng năng suất lao động”* [20; tr 89 -101]. Cũng trong thời kỳ này, nhiều nhà khoa học đã nghiên cứu về phát triển nhân lực. Ví dụ: Nhà xã hội học người Mỹ Leonard Nadler cho rằng: *Phát triển nguồn nhân lực (Developing Human Resource)* gồm có 3 nhiệm vụ chính là: giáo dục và đào tạo nguồn nhân lực, sử dụng nguồn nhân lực và tạo môi trường thuận lợi cho nguồn nhân lực phát triển [20]. Trong cuốn sách *“Developing Human Resource”* do Hiệp hội đào tạo và phát triển Hoa Kỳ ấn hành vào năm 1980, Leonard Nadler đã chỉ ra các khái niệm và các lập luận khoa học về các nhiệm vụ phát triển nguồn nhân lực. Lý thuyết phát triển nguồn nhân lực này đã được vận dụng hiệu quả trong nhiều lĩnh vực quản lý nhân lực trong xã hội. Một trong những công trình đã vận dụng thành công kết quả nghiên cứu của Leonard Nadler là tác phẩm *“Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước”* của một tác giả người Pháp là Christian Batal [18]. Trong cuốn sách này, C. Batal đã dựa trên lý thuyết phát triển nguồn nhân lực để đi đến các hoạt động cụ thể của các cơ quan quản lý nhà nước nhằm phát triển nguồn nhân lực trong các cơ quan và tổ chức đáp ứng các yêu cầu công vụ.

Tác giả Savin N.V, trong tập 2 cuốn “*Giáo dục học*” của Ông do Nhà xuất bản (NXB) Giáo dục Hà Nội dịch và xuất bản bằng tiếng Việt đã tập trung làm làm rõ *Những vấn đề cơ bản của quản lý nhà trường* [64]. Một trong những nội dung trọng tâm của công trình này được tác giả trình bày là phương thức phát triển đội ngũ CBQL giáo dục. Tác giả đã phân tích rõ mối quan hệ giữa phát triển xã hội và phát triển giáo dục; giữa phát triển giáo dục và phát triển nhân lực giáo dục, trong đó đặc biệt quan trọng là quan điểm phát triển đội ngũ nhân lực CBQL giáo dục có ảnh hưởng trực tiếp đối với mục tiêu nâng cao chất lượng và hiệu quả giáo dục.

1.1.1.2. Các nghiên cứu về phát triển đội ngũ Hiệu trưởng các trường học

Từ sự nhận biết vai trò rất quan trọng của người Hiệu trưởng đối với sự tồn tại, phát triển của một nhà trường và vị trí có ảnh hưởng quyết định đến chất lượng và hiệu quả các hoạt động của nhà trường; đã có nhiều quốc gia trên thế giới quan tâm đến việc nâng cao chất lượng hoạt động lãnh đạo và quản lý của Hiệu trưởng. Chính vì vậy, đã có nhiều nghiên cứu về vấn đề chất lượng hoạt động lãnh đạo và quản lý của Hiệu trưởng và nâng cao chất lượng các hoạt động đó nhằm đảm bảo cho sự thành công và đạt tới mục tiêu chiến lược phát triển của các nhà trường.

- Tác giả Jean Valérien, trong tác phẩm “Quản lý hành chính và sư phạm trong các nhà trường tiểu học”(La Gestion administrative et Pédagogique des écoles) [92] do UNESCO xuất bản năm 1991, đã phân tích về vai trò, chức năng và nhiệm vụ của người Hiệu trưởng trường tiểu học; qua đó tác giả đã có những gợi ý các yêu cầu về phẩm chất và năng lực của người Hiệu trưởng tiểu học và *phương thức phát triển đội ngũ đó*.

- Trong những năm cuối của thế kỷ 20 và đầu thế kỷ 21, dưới nhiều góc độ tiếp cận khác nhau, các nghiên cứu tập trung vào vấn đề như:

+ *Phương pháp và cách thức tuyển chọn, bổ nhiệm hiệu trưởng* có chất lượng cho các nhà trường bằng việc nghiên cứu, công bố và áp dụng chuẩn lãnh đạo cơ sở giáo dục cho từng vùng [86].

+ *Xây dựng và phát triển các chuẩn đào tạo Hiệu trưởng để có thể đào tạo những Hiệu trưởng* (với tư cách là nhà quản lý, nhà lãnh đạo trường học) đáp ứng được vai trò lãnh đạo và quản lý nhà trường, đảm bảo cho nhà trường thành

công; xây dựng và phát triển các chuẩn mà Hiệu trưởng phải đạt được để thực hiện tốt nhiệm vụ quản lý nhà trường trong điều kiện hiện nay [85].

+ *Chuẩn về các kỹ năng, phong cách lãnh đạo hoặc những năng lực cần có để đảm bảo thực hiện tốt chức trách, nhiệm vụ của người đứng đầu nhà trường* [86] và [87].

+ *Nghiên cứu vấn đề chương trình đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL giáo dục (cụ thể là hiệu trưởng trường học) phải được phát triển và cập nhật như thế nào để đáp ứng với sự phát triển của KH&CN trong xu thế hội nhập quốc tế và toàn cầu hóa trên cơ sở so sánh các chương trình bồi dưỡng hiệu trưởng của nhiều quốc gia* [80]. Cụ thể, Đại học Nam Florida đã quy định Chuẩn chương trình đào tạo cho Hiệu trưởng và cho nhà quản lý trường học là chương trình tích hợp gồm mười một vùng kiến thức và kỹ năng theo bốn lĩnh vực lớn: *lãnh đạo chiến lược; lãnh đạo tổ chức; lãnh đạo giáo dục; lãnh đạo chính trị và cộng đồng* [81]. Chương trình đào tạo nhà lãnh đạo trường học theo các nhóm năng lực: *năng lực sư phạm, giáo dục và thiết lập; năng lực kiểm soát; năng lực lãnh đạo; năng lực tổ chức; năng lực tư vấn* [79], [80]. Chương trình đào tạo nhà lãnh đạo, quản lý trường học theo các năng lực: *năng lực lãnh đạo, năng lực xã hội, năng lực cá nhân, năng lực giáo dục, năng lực phát triển trường học, năng lực tổ chức quản lý* [81]; và chuẩn chương trình đào tạo CBQL trường học cung cấp cho những người chuẩn bị làm lãnh đạo trường học (kế cận) các năng lực lãnh đạo và quản lý [83].

Ngoài ra còn có nhiều công trình nghiên cứu về phát triển giáo dục, quản lý giáo dục, quản lý nhà trường có đề cập đến vai trò, chức trách, nhiệm vụ và hoạt động “nghề nghiệp” của Hiệu trưởng. Mục tiêu của các nghiên cứu nêu đó là tìm cách nâng cao chất lượng lãnh đạo và quản lý của các nhà quản lý trường học nhằm đáp ứng yêu cầu quản lý trường học, đảm bảo cho nhà trường thực thi tốt sứ mạng đào tạo nhân lực phục vụ phát triển KT-XH và đảm bảo an ninh - quốc phòng của mỗi quốc gia [86], [88] và [90]. Một xu thế đã và đang diễn ra trong quá trình cải tạo phương pháp và cách thức tổ chức giáo dục tại các quốc gia là *thực hiện quản lý dựa trên chuẩn*, do vậy có khá nhiều nghiên cứu xung quanh vấn đề chất lượng hoạt động của Hiệu trưởng so với chuẩn đã đề ra.

Tại Singapore, SEM - với *Mô hình quản lý trường học ưu việt* [4], đề cập đến lãnh đạo nhà trường tài năng với các tiêu chí: “Người lãnh đạo phải nêu gương sáng, có khả năng lãnh đạo, hiểu rõ mục đích, tôn trọng, khuyến khích nhân viên. Một người lãnh đạo linh hoạt được sự mệnh của trường học với các mục tiêu cụ thể, năng lực lãnh đạo tốt, và sự thông cảm cũng như tôn trọng đồng nghiệp sẽ là động lực cho những người khác noi theo. Với vai trò của mình, Hiệu trưởng phải vạch ra một tầm nhìn đối với những thành tích, kết quả dự định đạt được và tạo ra một môi trường học tập lý tưởng cho học sinh và cả giáo viên. Hiệu trưởng cần duy trì liên tục mục đích tăng cường năng lực cho giáo viên để đối mặt với thử thách hiện tại và tương lai và luôn phấn đấu vì sự phát triển để hướng tới nền giáo dục toàn diện cho học sinh và giáo viên”. Trong mô hình này, lãnh đạo nhà trường được xếp vào tiêu chí số một.

1.1.2. Nghiên cứu trong nước

1.1.2.1. Những nghiên cứu mang tính định hướng ở cấp vĩ mô

Trước hết phải nói đến tư tưởng của Chủ tịch Hồ Chí Minh - nhà chính trị lỗi lạc, lãnh tụ vĩ đại của cách mạng Việt Nam, người anh hùng giải phóng dân tộc, nhà giáo, nhà văn hoá kiệt xuất của nhân loại - về *huấn luyện cán bộ*. Bằng sự vận dụng sáng tạo Chủ nghĩa Mác - Lênin và kế thừa những các tư tưởng tinh hoa của nhân loại, cùng với kinh nghiệm thực tiễn của mình trong suốt cuộc đời đấu tranh cho sự nghiệp giải phóng dân tộc, dân chủ của nhân dân Việt Nam và cho sự tiến bộ của nhân loại; Người đã để lại những tư tưởng có giá trị để vận dụng vào quản lý phát triển đội ngũ CBQL giáo dục. Theo Người, phẩm chất và năng lực của cán bộ được hình thành trên cơ sở mối quan hệ biện chứng của các thành tố mục đích, chương trình và nội dung, phương pháp và hình thức, phương tiện và điều kiện, lực lượng huấn luyện. Người đã chỉ giáo, khi huấn luyện, phải xác định đúng và phối hợp tốt các yếu tố: “*huấn luyện nhằm đạt được những gì*” (mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng); “*huấn luyện gì*” (nội dung và chương trình đào tạo, bồi dưỡng); “*ai huấn luyện*” (lực lượng người dạy); “*huấn luyện ai*” (người học); “*huấn luyện như thế nào*” (phương pháp và hình thức đào tạo, bồi dưỡng); “*huấn luyện với và trong điều kiện*

nào” (phương tiện và điều kiện đào tạo, bồi dưỡng), *kiểm tra và đánh giá kết quả huấn luyện* thông qua đánh giá người học [53].

Các quan điểm chỉ đạo có ý nghĩa chiến lược về *đổi mới quản lý giáo dục và phát triển nguồn nhân lực giáo dục, trong đó có đội ngũ CBQL giáo dục*, được thể hiện tại các Văn kiện lãnh đạo của Đảng và các Chính sách quản lý của Nhà nước ta như: Nghị quyết Hội nghị lần thứ hai Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khoá VIII) đã quyết định “*Đổi mới công tác quản lý giáo dục*” và “*Đổi mới cơ chế quản lý, bồi dưỡng cán bộ sắp xếp, chấn chỉnh và nâng cao năng lực của bộ máy quản lý giáo dục - đào tạo*” [25]; Kết luận số 14-KL/TW, ngày 26/7/2002 của Hội nghị lần thứ sáu Ban Chấp hành Trung ương khoá IX đã nhấn mạnh “*Đổi mới mạnh mẽ quản lý nhà nước về giáo dục*” và “*Xây dựng và triển khai chương trình xây dựng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục một cách toàn diện*”; Chiến lược phát triển KT-XH 2011 - 2020 của Đảng nhấn mạnh quan điểm “*Phát triển giáo dục là quốc sách hàng đầu. Đổi mới căn bản, toàn diện nền giáo dục Việt Nam theo hướng chuẩn hoá, hiện đại hoá, xã hội hoá, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế, trong đó, đổi mới cơ chế quản lý giáo dục, phát triển đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý là khâu then chốt*”[28]; Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020 chỉ rõ các giải pháp, trong đó coi “*đổi mới quản lý giáo dục là giải pháp đột phá*” và “*phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục là giải pháp then chốt*” [16]. Đặc biệt, Nghị quyết số 29/NQ-TW, ngày 04/11/2013 của Ban Bí thư Trung ương Đảng về “*Đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế*” đưa ra các quan điểm, mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp đổi mới giáo dục và đào tạo, trong đó có giáo dục phổ thông. Một trong các giải pháp đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo có trong Nghị quyết này là “*Phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục*”[29].

1.1.2.2. Những nghiên cứu về quản lý phát triển nguồn nhân lực nói chung

Trên cơ sở lý luận của Chủ nghĩa Mác - Lê nin, Tư tưởng của Chủ tịch Hồ Chí Minh các nhà khoa học Việt Nam đã tiếp cận nghiên cứu phát triển đội ngũ nhân

lực chủ yếu dựa trên nền tảng của lý luận phát triển nguồn nhân lực. Một số công trình tiêu biểu như sách, đề tài KH&CN, bài báo, luận án tiến sĩ có nội dung nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực như:

+ Các cuốn sách “*Các học thuyết quản lý*” [21] và cuốn “*Một số vấn đề về tư tưởng quản lý*” [75] đã nêu lên quá trình xuất hiện và nội dung của các tư tưởng hoặc học thuyết quản lý trong lịch sử phát triển nhân loại, trong đó có vai trò của các nhà quản lý; đồng thời nêu lên các yêu cầu đối với người quản lý. Các cuốn “*Giáo trình Quản trị nhân lực*” của các tác giả Nguyễn Văn Điểm - Nguyễn Ngọc Quân do NXB Đại học Kinh tế quốc dân ấn hành năm 2007 và “*Quản trị nguồn nhân lực*” của tác giả Trần Thị Kim Dung do NXB Chính trị quốc gia ấn hành năm 2001 đã bàn kỹ đến các hoạt động quản lý và phát triển đội ngũ nhân lực nói chung. Các kiến thức về quản trị nhân lực trong 2 tác phẩm này là một hướng về cơ sở lý luận cho việc nghiên cứu về quản lý phát triển đội ngũ CBQL giáo dục nói chung và phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT nói riêng. Cuốn “*Phát triển nguồn nhân lực giáo dục đại học Việt Nam*” [19], cuốn “*Quản lý nguồn nhân lực xã hội*” của Học viện Hành chính quốc gia ấn hành năm 2003 và cuốn “*Phát triển nguồn nhân lực phục vụ công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước*” [63] đều nêu lên yêu cầu nguồn nhân lực cho phát triển KT-XH và cách thức phát triển nguồn nhân lực đó. Đặc biệt là các cuốn sách của Phan Văn Kha như “*Giáo trình Quản lý nhà nước về giáo dục*” [48] và “*Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam*” [50] đã nêu rõ cơ sở lý luận về quản lý, các hoạt động quản lý nhà nước về giáo dục, chỉ ra những điều cốt yếu nhất trong quản lý đào tạo, phát triển và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam. Các tri thức khoa học trong hai công trình trên làm cơ sở cho việc quản lý phát triển đội ngũ CBQL giáo dục nói chung và CBQL trường phổ thông nói riêng.

+ Các công trình KH&CN như: Chương trình KH&CN cấp nhà nước “*Bồi dưỡng và đào tạo đội ngũ nhân lực trong điều kiện mới*”, mã số KX07-14 (1996), do Nguyễn Minh Đường làm chủ nhiệm đề tài [32] đã chỉ ra cơ sở lý luận, đánh giá thực trạng và đề ra các giải pháp mang tính chiến lược về đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực phục vụ phát triển KT-XH trong điều kiện mới; Đề tài

KH&CN trọng điểm cấp Bộ của Bộ GD&ĐT “*Các giải pháp triển khai đào tạo cán bộ quản lý giáo dục theo nhu cầu xã hội*”, mã số B2007. 29-27 TĐ, do Nguyễn Phúc Châu làm chủ nhiệm đề tài [10] đã xác định rõ lý luận về triển khai đào tạo CBQL giáo dục theo nhu cầu xã hội, thực trạng và giải pháp triển khai đào tạo CBQL giáo dục theo nhu cầu xã hội.

1.1.2.3. Những nghiên cứu về quản lý phát triển nguồn nhân lực giáo dục

Nhìn chung các nhà khoa học Việt Nam đã tiếp cận về phát triển đội ngũ nhân lực giáo dục chủ yếu dựa trên *nền tảng của lý luận quản lý đội ngũ trong một tổ chức và lý luận phát triển nguồn nhân lực*. Các tác giả đều coi nguồn nhân lực giáo dục (*lực lượng giáo dục*, trong đó có đội ngũ CBQL các cơ sở giáo dục) là một thành tố cấu thành quá trình giáo dục và có vai trò quan trọng như các thành tố khác mục đích, nội dung, phương pháp, phương tiện và điều kiện, hình thức tổ chức, kết quả giáo dục. *Một số cuốn sách* và bài báo tiêu biểu có nội dung nghiên cứu về hoặc liên quan đến quản lý nhân lực giáo dục, phát triển đội ngũ nhân lực giáo dục và phát triển đội ngũ CBQL các cơ sở giáo dục như: “*Phương pháp luận khoa học giáo dục*” của Phạm Minh Hạc [34]; *Quá trình sư phạm - Bản chất, cấu trúc và tính quy luật* của Hà Thế Ngữ [56]; *Tuyển tập Giáo dục học - Một số vấn đề lý luận và thực tiễn* của tác giả Hà Thế Ngữ [58]. *Những khái niệm cơ bản về lý luận quản lý giáo dục* của tác giả Nguyễn Ngọc Quang [61]; *Giáo dục học đại cương* của các tác giả Nguyễn Sinh Huy và Nguyễn Văn Lê [46]; *Những vấn đề cơ bản giáo dục học hiện đại* của Thái Duy Tuyên [73]; “*Quản lý giáo dục*” của các tác giả Bùi Minh Hiền, Đặng Quốc Bảo và Vũ Ngọc Hải [43]; cuốn sách “*Quản lý đội ngũ*” của các tác giả Nguyễn Quốc Chí - Nguyễn Thị Mỹ Lộc [12] đã bàn nhiều đến kỹ năng thực hiện các hoạt động quản lý đội ngũ trong công tác tổ chức; bài báo “*Đào tạo cán bộ quản lý giáo dục theo nhu cầu xã hội*” của Phạm Đỗ Nhật Tiến [72] ...

1.1.2.4. Những nghiên cứu về quản lý phát triển đội ngũ Hiệu trưởng các trường phổ thông

- *Các nghiên cứu về xây dựng Chuẩn Hiệu trưởng các trường phổ thông và bồi dưỡng các năng lực cho Hiệu trưởng đạt Chuẩn:*

+ Năm 2009, để tạo cơ sở cho hoạt động phát triển đội ngũ Hiệu trưởng

các trường phổ thông, Bộ GD&ĐT đã tổ chức nghiên cứu, xây dựng và ban hành *Chuẩn Hiệu trưởng trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học* [2]. Mục đích ban hành quy định Chuẩn Hiệu trưởng là để Hiệu trưởng tự đánh giá, từ đó xây dựng kế hoạch học tập, rèn luyện, tự hoàn thiện và nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý nhà trường; làm căn cứ để cơ quan quản lý giáo dục đánh giá, xếp loại Hiệu trưởng phục vụ công tác sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng và đề xuất, thực hiện chế độ, chính sách đối với Hiệu trưởng; làm căn cứ để các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục xây dựng, đổi mới chương trình đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý của Hiệu trưởng. Đây cũng được coi là một công trình khoa học góp phần vào việc nghiên cứu cơ sở khoa học và giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT.

+ Một số bài báo khoa học có bàn luận về xây dựng Chuẩn Hiệu trưởng trường phổ thông và bồi dưỡng đội ngũ này theo chuẩn như: “*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 hoá*” của tác giả Đặng Thị Thanh Huyền [47]; “*Xây dựng Chuẩn Hiệu trưởng trường phổ thông tỉnh Hưng Yên thời kì công nghiệp hoá, hiện đại hoá*” của tác giả Nguyễn Khắc Hào [37]; “*Bài toán Hiệu trưởng trong bối cảnh quản lý trường phổ thông*”, của tác giả Phạm Đỗ Nhật Tiến [70]; “*Năng lực quản lý chuyên môn của Hiệu trưởng trong đổi mới nhà trường*” của tác giả Trần Văn Dũng [22]; “*Sử dụng mô hình năng lực trong bồi dưỡng Hiệu trưởng trường trung học phổ thông*”, của tác giả Nguyễn Thị Tuyết Hạnh [40].

- *Các nghiên cứu về phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường phổ thông dưới góc độ chuyên ngành quản lý giáo dục*

Trong gần hai thập niên gần đây, ở trong nước đã có nhiều đề tài luận án tiến sĩ đã chọn lĩnh vực nghiên cứu vấn đề phát triển đội ngũ giáo viên và *đội ngũ Hiệu trưởng các trường học* của các ngành học hoặc bậc học ở các vùng miền hoặc địa phương trong cả nước. Một số công trình nghiên cứu điển hình như: Luận án tiến sĩ của Đỗ Bích Ngọc với đề tài “*Cải tiến công tác kiểm tra đánh giá của Hiệu trưởng trường phổ thông cơ sở*” [6] đã nghiên cứu về lý luận, thực tiễn và các biện pháp

kiểm tra và đánh giá kết quả dạy học và giáo dục của Hiệu trưởng trường phổ thông cơ sở; Luận án tiến sĩ của tác giả Khăm Keo Vông Phila với đề tài “*Nghiên cứu phẩm chất, nhân cách người Hiệu trưởng trường tiểu học*” [51] đã nghiên cứu 3 nhóm phẩm chất của Hiệu trưởng trường tiểu học (phẩm chất đạo đức, phẩm chất tư tưởng, phẩm chất công việc); đồng thời chỉ ra cách thức để hình thành và phát triển các phẩm chất đó; Luận án tiến sĩ của tác giả Nguyễn Liên Châu (2000), với đề tài “*Một số đặc điểm giao tiếp của Hiệu trưởng trường tiểu học*” [9] đã phân tích đặc điểm giao tiếp của Hiệu trưởng trên các mặt: nhu cầu, mục đích và nhận thức trong giao tiếp; đồng thời chỉ ra phương thức phát huy thế mạnh của người Hiệu trưởng trong giao tiếp; Luận án tiến sĩ của Nguyễn Sỹ Thu (2005) với đề tài “*Giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên THPT các tỉnh Tây Nguyên*” [69] đã dành một phần nội dung nghiên cứu về nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên trường THPT của các tỉnh Tây Nguyên; Luận án tiến sĩ của Lê Văn Chín (2012) với đề tài “*Quản lý đội ngũ giáo viên tiểu học tỉnh Bến Tre đáp ứng đổi mới giáo dục*” [13] đã chỉ ra lý luận về quản lý đội ngũ giáo viên tiểu học, thực trạng công tác quản lý đội ngũ giáo viên tiểu học của tỉnh Bến Tre và các giải pháp quản lý đội ngũ giáo viên tiểu học của tỉnh Bến Tre trong giai đoạn hiện nay; Luận án tiến sĩ của Phạm Minh Giản (2011) với đề tài “*Quản lý phát triển đội ngũ giáo viên THPT các tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long theo hướng chuẩn hóa*” [33] cũng bàn về vai trò đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh này; Luận án tiến sĩ của Nguyễn Huy Hoàng (2011) với đề tài “*Phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh vùng Tây Bắc theo hướng chuẩn hóa*” [44] đã bàn về vấn đề chuẩn hoá đội ngũ Hiệu trưởng các trường THPT và chỉ ra các biện pháp phát triển đội ngũ này theo hướng chuẩn hóa trên cơ sở điều kiện kinh tế xã hội của các tỉnh Tây Bắc. Đặc biệt, có bài báo khoa học “*Giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường phổ thông ở Việt Nam*” của tác giả Nguyễn Hồng Hải [35].

Nhìn chung, các công trình khoa học trong và ngoài nước đã nghiên cứu những vấn đề cơ bản và tổng quát nhất về quản lý, phát triển nguồn nhân lực nói chung, quản lý giáo dục, quản lý nhà trường và phát triển nguồn nhân lực giáo dục. Đối với các công trình nghiên cứu khoa học có đề cập đến đội ngũ CBQL giáo dục

thì tập trung nhiều về tiêu chuẩn, yêu cầu của người CBQL trong các trường học và một số ít nghiên cứu về giải pháp phát triển đội ngũ CBQL, trong đó có Hiệu trưởng trường THPT. Tuy nhiên, cho đến hiện nay vẫn chưa có nhiều công trình nghiên cứu về phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT đối với các vùng miền có nhiều dân tộc thiểu số, có điều kiện phát triển KT-XH còn rất khó khăn như Tây Nguyên.

1.2. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN

1.2.1. Cán bộ quản lý giáo dục

1.2.1.1. Cán bộ quản lý

- Ở phương Tây, các tài liệu khoa học viết bằng tiếng Anh không sử dụng cụm từ “*cán bộ lãnh đạo*” và “*cán bộ quản lý*”, mà dùng các từ “*Manager*” hoặc “*Administrator*” để chỉ “*người quản lý*” hoặc “*nhà quản lý*” và dùng từ “*Leader*” để chỉ “*người lãnh đạo*” hoặc “*nhà lãnh đạo*”; nhưng khi dịch sang tiếng Việt thì phải hiểu là *cán bộ quản lý* và *cán bộ lãnh đạo*, nếu trong ngữ cảnh số nhiều thì được dịch là *đội ngũ cán bộ quản lý* và *đội ngũ cán bộ lãnh đạo* [10].

- Ở phương Đông, tại Trung quốc có dùng cụm từ *cán bộ quản lý* (管理干部) và *cán bộ lãnh đạo* (领导干部). Ở Việt Nam, cụm từ “*cán bộ quản lý*” và “*cán bộ lãnh đạo*” được nhiều người sử dụng thường xuyên trong các văn bản hành chính và trong nhiều công trình khoa học [10]; tuy nhiên trong nhiều năm về trước chưa có sự lý giải tường minh về các cụm từ đó. Cho đến Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX của Đảng Cộng sản Việt Nam (2001), cụm từ “*cán bộ quản lý*” và “*cán bộ lãnh đạo*” được coi là những khái niệm trong văn kiện của Đảng được trình bày trong cuốn “*Tìm hiểu một số khái niệm trong Văn kiện đại hội IX của Đảng*” do NXB Chính trị quốc gia ấn hành năm 2001[56]. Sự lý giải cụ thể đó như sau:

+ “*Cán bộ lãnh đạo* là chỉ những người đứng đầu, phụ trách một tổ chức, đơn vị, phòng trào nào đó do bầu cử hoặc chỉ định” [56; tr 74]. “*Cán bộ quản lý* là người mà hoạt động nghề nghiệp của họ hoàn toàn hay chủ yếu gắn với việc thực hiện chức năng về quản lý; là người điều hành, hướng dẫn, và tổ chức thực hiện những quyết định của cán bộ lãnh đạo” [56; tr 76].

+ “Trong nhiều trường hợp, chức năng, nhiệm vụ của *cán bộ lãnh đạo* và *cán bộ quản lý* trùng lặp nhau” [56; tr 74]; “Trên thực tế, ở một số lĩnh vực và phạm vi quy mô tổ chức nhỏ, *cán bộ lãnh đạo* cũng đồng thời là *cán bộ quản lý* và ngược lại. Khi đó chức năng, nhiệm vụ trùng hợp, họ vừa ra quyết định, vừa tổ chức thực hiện quyết định. Ở những cấp quản lý cao, sự phân chia giữa *cán bộ lãnh đạo* và *cán bộ quản lý* trở nên rõ ràng hơn, đặc biệt ở cấp vĩ mô” [56; tr 77].

Từ việc hiểu khái niệm CBQL đã có trong văn kiện của Đảng, cho thấy các đặc trưng để nhận diện CBQL là *hoạt động nghề nghiệp* của người đó *hoàn toàn* hay *chủ yếu* gắn với chức năng cơ bản của quản lý.

Như vậy, có thể hiểu:

- *Cán bộ quản lý* là khái niệm dùng để chỉ những người mà *hoạt động nghề nghiệp* của họ *hoàn toàn* hay *chủ yếu* gắn với việc thực hiện chức năng quản lý trong một tổ chức; nhằm điều hành, hướng dẫn và tổ chức thực hiện những quyết định của *cán bộ lãnh đạo* tổ chức đó. Người đứng đầu, phụ trách một tổ chức, đơn vị, phong trào nào đó thì đương nhiên là *cán bộ lãnh đạo* của tổ chức, đơn vị đó; nhưng xét trong hệ thống lớn hơn (chứa đựng các tổ chức, đơn vị đang xem xét) thì họ chỉ là người quản lý.

- Trong thực tiễn một số người đứng đầu một tổ chức vừa đóng vai trò là *cán bộ lãnh đạo* của tổ chức và vừa đóng vai trò là *cán bộ quản lý* của tổ chức đó.

1.2.1.2. Cán bộ quản lý giáo dục

Từ khái niệm CBQL, có thể hiểu *cán bộ quản lý giáo dục* là *cán bộ quản lý làm việc trong một cơ quan quản lý giáo dục hoặc trong một cơ sở giáo dục, nhằm điều hành, hướng dẫn và tổ chức thực hiện những quyết định của cán bộ lãnh đạo giáo dục của cơ quan hoặc cơ sở đó.*

Ngày nay, với sự phát triển đa dạng của GD&ĐT, cụm từ “*cán bộ quản lý giáo dục*” không chỉ hiểu là những công chức, viên chức nhà nước có chức năng trực tiếp hoặc liên quan gián tiếp đến hoạt động quản lý giáo dục, mà còn được hiểu là bao gồm những người có chức trách quản lý trong hệ thống các trường học ngoài công lập và trường học của các tổ chức nước ngoài hoạt động theo quy định của

pháp luật Việt Nam và các điều ước quốc tế, mà Việt Nam là thành viên ký kết những điều ước đó.

1.2.2. Hiệu trưởng trường THPT, đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT

Theo Điều 54 Luật Giáo dục Việt Nam 2005, sửa đổi và bổ sung năm 2009: *“Hiệu trưởng là người chịu trách nhiệm quản lý các hoạt động của nhà trường, do cơ quan nhà nước có thẩm quyền bổ nhiệm, công nhận”* [63].

Kết hợp khái niệm *cán bộ quản lý giáo dục* với khái niệm *hiệu trưởng*, có thể hiểu: hiệu trưởng là cán bộ quản lý giáo dục, chịu trách nhiệm quản lý các hoạt động của một nhà trường, do cơ quan nhà nước có thẩm quyền bổ nhiệm, công nhận.

Như vậy: *Hiệu trưởng trường THPT là cán bộ quản lý giáo dục, chịu trách nhiệm quản lý các hoạt động của một nhà trường trung học phổ thông, do cơ quan nhà nước có thẩm quyền bổ nhiệm, công nhận.*

Mặt khác, *“Đội ngũ là tập hợp một số đông người cùng chức năng hoặc nghề nghiệp, thành một lực lượng có tổ chức”* [59; tr. 361]. Khái niệm đội ngũ được dùng khá rộng rãi như đội ngũ công nhân, đội ngũ giáo viên, đội ngũ các nhà quản lý, các nhà lãnh đạo ... Trong luận án này: *đội ngũ là tập hợp một số đông người thành một lực lượng để thực hiện một hay nhiều chức năng, có thể cùng nghề nghiệp hoặc khác nghề nghiệp, nhưng có chung mục đích xác định, họ làm việc theo kế hoạch và gắn bó với nhau về lợi ích vật chất và tinh thần cụ thể.*

Như vậy: *Đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT là tập hợp các cán bộ quản lý giáo dục có trách nhiệm quản lý các hoạt động của các nhà trường THPT, do cơ quan nhà nước có thẩm quyền bổ nhiệm, công nhận.*

1.2.3. Nguồn nhân lực, phát triển, phát triển nguồn nhân lực

1.2.3.1. Nguồn nhân lực

Theo các tác giả Nguyễn Văn Điềm và Trần Ngọc Quân *“Bất cứ tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của nó. Do đó có thể nói nguồn nhân lực của một tổ chức là bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực”*[31; tr. 9].

Theo tác giả Phạm Minh Hạc, xét trên bình diện quốc gia hay địa phương nguồn nhân lực được xác định là “*tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hay một địa phương, tức là nguồn lao động được chuẩn bị (ở các mức độ khác nhau) sẵn sàng tham gia 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*” [35; tr. 269]. Như vậy, *nguồn nhân lực là tổng hợp những năng lực cả về thể lực và trí lực của nhóm người, một tổ chức, một địa phương hay một quốc gia.*

Theo quan niệm của các nhà khoa học Việt Nam thể hiện trong Chương trình KH&CN cấp Nhà nước KX 07-14, nguồn nhân lực được hiểu là “*số dân và chất lượng con người, bao gồm cả thể chất và tinh thần, sức khỏe và trí tuệ, năng lực phẩm chất, thái độ, phong cách làm việc*” [32, tr. 28]. Theo cách hiểu này, nguồn nhân lực được hợp thành bởi hai yếu tố *số lượng* và *chất lượng*; trong đó yếu tố chất lượng là sự tích hợp của các yếu tố đảm bảo *số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đạt chuẩn về phẩm chất và năng lực* (tri thức, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức, tính năng động xã hội, sức sáng tạo, truyền thống lịch sử và cả nền văn hoá).

Như vậy, *nguồn nhân lực (Human Resources) là nguồn lực về con người trong một tổ chức cụ thể, là nhân tố con người trong một tổ chức đó.* Nguồn lực con người được hiểu là người lao động có trí tuệ cao, có tay nghề thành thạo, có phẩm chất đạo đức tốt, được đào tạo, bồi dưỡng và phát huy bởi một nền GD&ĐT tiên tiến gắn liền với một nền KH&CN hiện đại.

1.2.3.2. Phát triển

Có nhiều cách hiểu về *phát triển* tùy theo việc xem xét vấn đề từ những cấp độ khác nhau.

- *Theo triết học*, nguyên lý phát triển của phép biện chứng duy vật trong Triết học Mác - Lênin phản ánh đặc trưng biện chứng phổ quát nhất của thế giới. Mọi sự vật, hiện tượng luôn vận động, biến đổi không ngừng và về phương diện bản chất của mọi sự *vận động, biến đổi* của thế giới có xu hướng phát triển [1, tr 41]. Mọi liên hệ phổ biến và nguyên lý về sự phát triển thống nhất với nhau, bởi vì các sự vật

tồn tại trong mỗi liên hệ phổ biến, nhờ có mỗi liên hệ đó mới có tác động qua lại (tự thân hoặc từ ngoại cảnh) để tạo ra sự vận động để phát triển. Trong đó, vận động là mọi biến đổi nói chung, không tính đến xu hướng, kết quả của những biến đổi; còn *phát triển* không khái quát mọi vận động mà chỉ khái quát những sự vận động đi lên, làm xuất hiện cái mới, cái tiến bộ thay thế cái cũ, cái lạc hậu. Như vậy, *phát triển là phạm trù triết học khái quát quá trình vận động tiến lên của sự vật, hiện tượng nào đó để có sự biến đổi từ ít đến nhiều, từ hẹp đến rộng, từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phức tạp, từ kém hoàn thiện đến hoàn thiện hơn; trong đó thể hiện sự vận động của sự vật, hiện tượng theo hướng thay đổi về lượng để hoàn thiện hơn về chất*. Như vậy, *phát triển* đã bao hàm sự vận động đi lên của sự vật, hiện tượng mà sự vận động đó do tự thân hoặc do tác động bên ngoài (các yếu tố từ ngoại cảnh) để tạo ra sự phát triển; đồng thời *thể hiện sự chứa đựng trong đó mục tiêu của sự phát triển*.

- Theo tác giả Phạm Minh Hạc “*Phát triển được hiểu là sự thay đổi hay biến đổi tiến bộ, là một phương thức của vận động, hay là quá trình diễn ra có nguyên nhân, dưới những hình thức khác nhau như tăng trưởng, tiến hóa, chuyển đổi, mở rộng, cuối cùng tạo ra biến đổi về chất*” [35; tr. 111]. Quá trình diễn ra có nguyên nhân trong khái niệm này được hiểu vừa là các nguyên nhân nội tại (đối tượng tự vận động để phát triển cho thích ứng với ngoại cảnh mà tồn tại), vừa là nguyên nhân từ bên ngoài (các tác động từ ngoại cảnh, trong đó có các tác động của con người).

Hiểu theo nghĩa chung nhất, *phát triển là biến đổi hoặc là hoạt động làm cho biến đổi một sự vật, hiện tượng nào đó từ ít đến nhiều, từ hẹp đến rộng, từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phức tạp, từ kém hoàn thiện đến hoàn thiện hơn; trong đó thể hiện sự vận động của sự vật, hiện tượng theo hướng thay đổi về lượng để hoàn thiện hơn về chất* [59].

1.2.3.3. Phát triển nguồn nhân lực trong một tổ chức (hệ thống)

Theo sách trong tủ sách của Viện Kinh tế thế giới, tác giả Lê Thi Ái Lâm đã viết trong cuốn “*Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo: Kinh nghiệm Đông Á*” do, NXB Khoa học xã hội ấn hành năm 2003 “*Phát triển nguồn nhân lực, xét từ góc độ một đất nước là quá trình tạo dựng lực lượng lao động năng*

động có kỹ năng và sử dụng chúng có hiệu quả, xét từ góc độ cá nhân là việc nâng cao kỹ năng, năng lực hành động và chất lượng cuộc sống nhằm nâng cao năng suất lao động và thu nhập. Phát triển nguồn nhân lực là các hoạt động nhằm nâng cao và khuyến khích đóng góp tốt hơn kiến thức và thể lực của người lao động, đáp ứng tốt hơn cho nhu cầu sản xuất. Kiến thức có được nhờ quá trình đào tạo và tiếp thu kinh nghiệm, trong khi đó thể lực có được nhờ chế độ dinh dưỡng, rèn luyện thân thể và chăm sóc y tế” [52; tr 16 -17].

Theo các tác giả Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh viết trong *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực* của Trường Đại học Kinh tế quốc dân do NXB Đại học Kinh tế quốc dân ấn hành năm 2009: “Với cách tiếp cận phát triển từ góc độ xã hội, phát triển nguồn nhân lực là quá trình tăng lên về mặt số lượng (quy mô) nguồn nhân lực và nâng cao về mặt chất lượng nguồn nhân lực, tạo ra cơ cấu nguồn nhân lực ngày càng hợp lý” [8; tr 104].

Ở phương diện quản lý nguồn nhân lực trong một tổ chức (hệ thống), phát triển được hiểu như một mong muốn mang tính mục tiêu quản lý mà chủ thể quản lý tổ chức đó cần đạt tới. Để đạt được mục tiêu đó, chủ thể quản lý phải có những hoạt động quản lý nhằm làm cho hay tạo ra sự biến đổi của nguồn nhân lực theo hướng tiến bộ không những về số lượng, cơ cấu mà cả về chất lượng.

Như vậy, trong luận án này có thể hiểu: *phát triển nguồn nhân lực trong một tổ chức (hệ thống) là hoạt động quản lý nhằm làm cho nguồn nhân lực biến đổi theo hướng tiến bộ về số lượng, cơ cấu và đặc biệt là chất lượng để lực lượng người lao động của một tổ chức đáp ứng được các yêu cầu và nhiệm vụ được giao.*

1.3. VẬN DỤNG TIẾP CẬN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ NHÂN LỰC VÀO PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG

1.3.1. Mục tiêu, các hoạt động và mô hình phát triển nguồn nhân lực

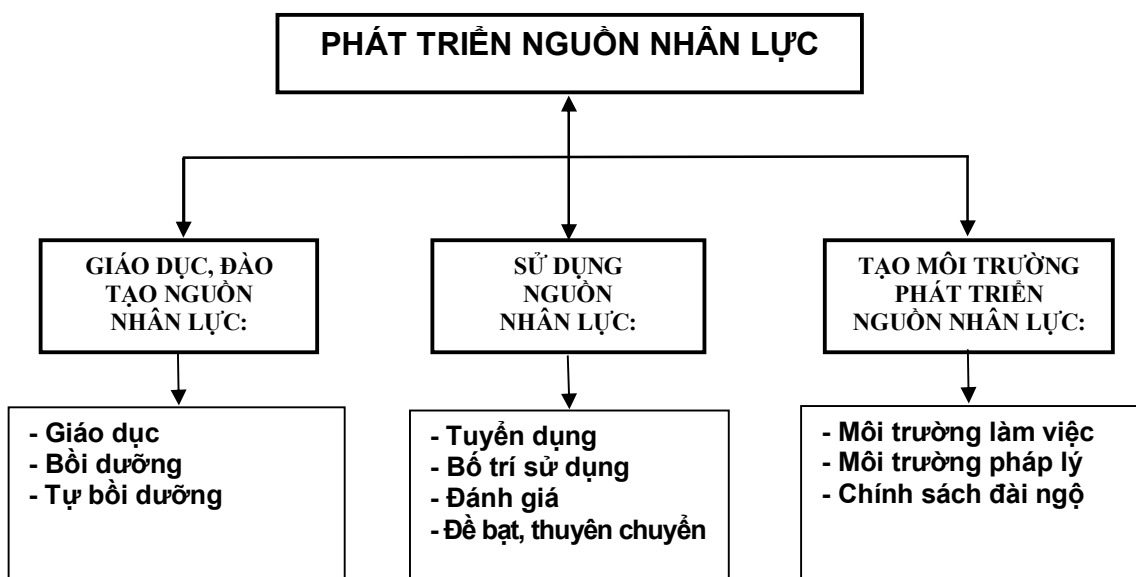
Từ năm 1980, nhà khoa học Leonard Nadler người Mỹ đã đưa ra lý thuyết phát triển nguồn nhân lực trong cuốn “*Developing Human Resource*” (quản lý nguồn nhân lực) [84]. Theo Leonard Nadler, phát triển nguồn nhân lực gồm có ba nhóm hoạt động chủ yếu là:

+ *Giáo dục, đào tạo nguồn nhân lực*, trong đó có giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng cho người lao động và hoạt động tự bồi dưỡng của mỗi cá nhân. Nhóm hoạt động quản lý này nhằm mục tiêu nâng cao trí lực và thể chất cho đội ngũ người lao động trong tổ chức theo yêu cầu chuẩn mực mong muốn.

+ *Sử dụng nguồn nhân lực*, trong đó có chọn tuyển, sử dụng, đánh giá, đề bạt và thuyên chuyển người lao động. Nhóm hoạt động quản lý này nhằm mục tiêu đảm bảo số lượng, cơ cấu, nâng cao trí lực và thể chất đội ngũ người lao động trong tổ chức theo hướng chuẩn hoá.

+ *Tạo môi trường phát triển nguồn nhân lực*, trong đó có tạo môi trường làm việc thuận lợi (mở rộng việc và các điều kiện làm việc, tạo công việc có thử thách), môi trường pháp lý có hiệu lực, xây dựng và thực thi các chính sách đãi ngộ cho người lao động). Nhóm hoạt động quản lý này nhằm mục tiêu tạo điều kiện cho đội ngũ người lao động có động lực phát triển cá nhân.

Tại Việt Nam, khi bàn về quản lý phát triển nhân lực trong cuốn “*Những vấn đề cơ bản về công tác quản lý trường trung cấp chuyên nghiệp*” [41]; tác giả Nguyễn Trọng Hậu đã chỉ ra các hoạt động phát triển nguồn nhân lực theo lý thuyết phát triển nguồn nhân lực của Leonard Nadler gồm có 3 nhóm như hình 1.1. dưới đây.



Hình 1.1. Mô hình phát triển nguồn nhân lực theo Leonard Nadler [41; tr 394]

Phối hợp các quan điểm của Leonard Nadler với các kết quả phân tích cách tiếp cận phát triển nguồn nhân lực từ góc độ xã hội, *phát triển nguồn nhân lực nhằm mục tiêu:*

- *Tăng lên về mặt số lượng (quy mô) nguồn nhân lực;*
- *Tạo ra cơ cấu nguồn nhân lực ngày càng hợp lý;*
- *Nâng cao về mặt chất lượng nguồn nhân lực.*

Về mặt bản chất, quản lý phát triển nguồn nhân lực có liên quan mật thiết với lý thuyết quản lý đội ngũ nhân lực nhân lực (quản trị nhân lực) trong một tổ chức được trình bày dưới đây.

1.3.2. Các hoạt động quản lý đội ngũ trong một tổ chức

Theo các tác giả Nguyễn Quốc Chí và Nguyễn Thị Mỹ Lộc viết trong cuốn *Quản lý đội ngũ*, do Dự án đào tạo giáo viên Trung học cơ sở - LOAN No. 1718 - VIE (SF) ấn hành năm 2003 [12] và theo tác giả Nguyễn Phúc Châu viết trong cuốn *Quản lý nhà trường*, do NXB Đại học sư phạm ấn hành năm 2010 [11]; *quản lý đội ngũ nhân lực (con người) trong một tổ chức* phải thực hiện các hoạt động: *kế hoạch hoá nguồn nhân lực, tuyển mộ và lựa chọn, định hướng (hay xã hội hoá), huấn luyện, sử dụng và tạo quyền lợi, đánh giá, thẩm định kết quả hoạt động; đề bạt, chuyển chuyển, biết phái và sa thải* [11; tr. 79-83]; trong đó:

- *Kế hoạch hoá nguồn nhân lực* là kập kế hoạch để đảm bảo nhu cầu tương lai về nhân sự của tổ chức nhằm đáp ứng yêu cầu thực hiện sứ mạng của tổ chức và mục tiêu phát triển tổ chức trong tương lai.

- *Tuyển mộ và lựa chọn nhân lực* được hiểu là nêu lên nhu cầu nhân lực của tổ chức về các mặt độ tuổi, giới, hình thức, trình độ đào tạo, năng lực và kỹ năng, thời gian sử dụng và thực hiện, phương thức lựa chọn, vị trí công tác của người mà tổ chức cần tuyển sẽ được tổ chức bố trí vào bộ phận nào.

- *Định hướng (hay xã hội hoá)* cho người lao động là giúp cho thành viên mới tuyển vào tổ chức tiếp cận và làm quen nhanh với nghĩa vụ và trách nhiệm của họ bằng việc thông báo cho họ các thành viên đã có, mục đích hoạt động và chính sách của tổ chức cùng với các mong muốn của tổ chức đối với các hành vi của họ.

- *Huấn luyện và phát triển* nhân lực nhằm nâng cao năng lực, khả năng cống hiến của các thành viên mới; làm cơ sở cho bổ nhiệm, đề bạt và nâng ngạch bậc cho người đã tuyển. Đây là công việc đào tạo và bồi dưỡng thành viên mới, thường được thực hiện bằng các chương trình bồi dưỡng.

- *Sử dụng và tạo quyền lợi* cho thành viên là hai mặt của cùng một vấn đề trong công tác cán bộ. Đó là bố trí công việc đúng với năng lực của mỗi thành viên vì họ đã được nâng cao năng lực phù hợp với công việc mới; xác định đúng mức quyền lợi tương xứng với công việc mà họ đảm nhận (giải quyết hài hoà mối quan hệ giữa năng lực, sự cống hiến với thụ hưởng vật chất và tinh thần) sẽ duy trì được số lượng, đảm bảo cơ cấu và sự phát triển ổn định của tổ chức.

- *Đánh giá, thẩm định* kết quả làm việc của thành viên là thực hiện so sánh kết quả công việc cá nhân với các tiêu chuẩn đã được xác định trong mục tiêu hoạt động của mỗi vị trí làm việc của thành viên đó.

- *Đề bạt, chuyển chuyển, biệt phái, giáng cấp và sa thải* người lao động có ý nghĩa quan trọng trong công tác quản lý nhân lực của một tổ chức; việc đó vừa tìm được người xứng đáng đảm nhận nhiệm vụ ở cấp độ quản lý, các đơn vị trong hệ thống, vừa giải quyết vấn đề tâm lý (cá nhân hoặc nhóm) trong tổ chức, tạo cơ hội cho thành viên trong tổ chức phát triển cá nhân.

1.3.3. Phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT

1.3.3.1. Phát triển đội ngũ Hiệu trưởng

Trong luận án này, khái niệm phát triển được gắn với đối tượng là đội ngũ Hiệu trưởng các trường THPT, mà đội ngũ này chính là nguồn nhân lực quản lý tại các cơ sở giáo dục THPT. Vì thế, trên cơ sở quan niệm của triết học về phát triển; phối hợp lý luận quản lý đội ngũ trong một tổ chức với lý thuyết phát triển nguồn nhân lực tiếp cận ở góc độ xã hội; có thể hiểu:

Phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT là hoạt động quản lý nhằm làm cho đội ngũ này biến đổi theo hướng tiến bộ về số lượng, cơ cấu và đặc biệt là chất lượng (phẩm chất và năng lực) để đáp ứng được các nhiệm vụ quản lý nhà trường THPT theo yêu cầu phát triển giáo dục.

1.3.3.2. Các mục tiêu phát triển đội ngũ Hiệu trưởng

Đứng ở góc độ triết học, khái niệm phát triển đã bao hàm các mục tiêu về số lượng, cơ cấu và chất lượng từ *ít đến nhiều, từ đơn giản đến phức tạp và từ chưa hoàn thiện đến hoàn thiện hơn.*

Theo phân tích về phát triển nguồn nhân lực nhìn nhận theo góc độ tiếp cận xã hội thì mục tiêu của phát triển nguồn nhân lực là *tăng lên về mặt số lượng (quy mô) nguồn nhân lực; tạo ra cơ cấu nguồn nhân lực ngày càng hợp lý và nâng cao về mặt chất lượng nguồn nhân lực.*

Theo lý luận quản lý nhân lực trong một tổ chức, thì các hoạt động *kế hoạch hoá nguồn nhân lực, tuyển mộ và lựa chọn, định hướng (hay xã hội hoá), huấn luyện, sử dụng và tạo quyền lợi, đánh giá, thẩm định kết quả hoạt động; đề bạt, chuyển chuyển, biết phái và sa thải* đều nhằm vào mục tiêu về số lượng, cơ cấu và chất lượng.

Phối hợp các phân tích cho thấy:

Phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT nhằm mục tiêu đảm bảo đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đạt chuẩn về chất lượng (phẩm chất và năng lực) theo chuẩn mực mong muốn.

1.3.3.3. Các lĩnh vực hoạt động nhằm phát triển đội ngũ Hiệu trưởng

Trên cơ sở quan niệm của triết học về phát triển, phối hợp lý thuyết quản lý đội ngũ nhân lực trong một tổ chức với lý thuyết phát triển nguồn nhân lực thì nhận thấy: *phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT và quản lý đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT* gắn kết và hoà quyện vào nhau trong quản lý một tổ chức (hệ thống). Để nâng cao chất lượng và hiệu quả quản lý đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT trong một hệ thống (tỉnh, quốc gia, vùng, miền, khu vực ...) thì không thể bỏ qua các hoạt động quản lý nhằm phát triển đội ngũ đó; ngược lại để phát triển được đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT thì không thể không thực hiện tốt các hoạt động quản lý đội ngũ này. Trong luận án này, *nói phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT được hiểu là quản lý các hoạt động nhằm phát triển đội ngũ đó.*

Như vậy, phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT bao gồm các lĩnh vực hoạt động quản lý chủ yếu:

- *Thiết lập quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT, trong đó chủ yếu là dự báo xu hướng phát triển giáo dục THPT, đề ra mục tiêu (số lượng, cơ cấu, chất lượng), dự kiến các nguồn lực, thời gian và biện pháp thực hiện mục tiêu)*

- *Bổ nhiệm, sử dụng Hiệu trưởng trường THPT; trong đó có lựa chọn, luân chuyển, miễn nhiệm;*

- *Bồi dưỡng Hiệu trưởng trường THPT; trong đó có tự bồi dưỡng;*

- *Đánh giá hoạt động của Hiệu trưởng trường THPT;*

- *Tạo môi trường phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT; trong đó có môi trường pháp lý, môi trường làm việc và đặc biệt là thiết lập và thực thi các chính sách đãi ngộ để tạo động lực cho đội ngũ đó phát triển.*

Trong mỗi lĩnh vực hoạt động quản lý chủ yếu trên, ở phương diện lý luận sẽ bao gồm một số hoạt động quản lý cụ thể và các hoạt động cụ thể đó đều nhằm vào mục tiêu phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT. Các lĩnh vực hoạt động quản lý đó còn được gọi là các nội dung quản lý các hoạt động phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT; là cơ sở định hướng cho hoạt động khảo sát thực tiễn về phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT.

1.4. ĐỔI MỚI GIÁO DỤC VÀ NHỮNG YÊU CẦU ĐẶT RA ĐỐI VỚI PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG

1.4.1. Đổi mới giáo dục và đổi mới giáo dục THPT

1.4.1.1. Đổi mới giáo dục

Nghị quyết số 29/NQ-TW, ngày 04/11/2013 của Ban Bí thư Trung ương Đảng về “*Đổi mới căn bản và toàn diện GD&ĐT, đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế*” [28] đã chỉ rõ quan điểm, mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp đổi mới GD&ĐT, trong đó có giáo dục THPT dưới đây.

a) Quan điểm chỉ đạo đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT

Một số quan điểm chỉ đạo đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT có tác động mạnh đến giáo dục phổ thông như:

- *Đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT là đổi mới những vấn đề lớn, cốt lõi, cấp thiết, từ quan điểm, tư tưởng chỉ đạo đến mục tiêu, nội dung, phương pháp, cơ chế, chính sách, điều kiện bảo đảm thực hiện;*

- *Chuyển mạnh quá trình giáo dục từ chủ yếu trang bị kiến thức sang phát triển toàn diện năng lực và phẩm chất người học. Học đi đôi với hành; lý luận gắn với thực tiễn; giáo dục nhà trường kết hợp với giáo dục gia đình và giáo dục xã hội.*

- *Chuyển phát triển giáo dục và đào tạo từ chủ yếu theo số lượng sang chú trọng chất lượng và hiệu quả, đồng thời đáp ứng yêu cầu số lượng.*

- *Đổi mới hệ thống giáo dục theo hướng mở, linh hoạt, liên thông giữa các bậc học, trình độ và giữa các phương thức GD&ĐT.*

- *Ưu tiên đầu tư phát triển GD&ĐT đối với các vùng đặc biệt khó khăn, vùng dân tộc thiểu số, biên giới, hải đảo, vùng sâu, vùng xa và các đối tượng chính sách.*

- *Thực hiện dân chủ hóa, xã hội hóa, chuẩn hóa, hiện đại hóa GD&ĐT.*

b) Mục tiêu cụ thể đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục phổ thông

Các mục tiêu cụ thể về đổi mới giáo dục phổ thông như sau:

- *Tập trung phát triển trí tuệ, thể chất, hình thành phẩm chất, năng lực công dân, phát hiện và bồi dưỡng năng khiếu, định hướng nghề nghiệp cho học sinh.*

- *Nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện, chú trọng giáo dục lý tưởng, truyền thống, đạo đức, lối sống, ngoại ngữ, tin học, năng lực và kỹ năng thực hành, vận dụng kiến thức vào thực tiễn.*

- *Phát triển khả năng sáng tạo, tự học, khuyến khích học tập suốt đời.*

- *Hoàn thành việc xây dựng chương trình giáo dục phổ thông giai đoạn sau năm 2015.*

- *Bảo đảm cho học sinh có trình độ trung học cơ sở (hết lớp 9) có tri thức phổ thông nền tảng, đáp ứng yêu cầu phân luồng mạnh sau trung học cơ sở; trung học phổ thông phải tiếp cận nghề nghiệp và chuẩn bị cho giai đoạn học sau phổ thông có chất lượng.*

- *Nâng cao chất lượng phổ cập giáo dục, thực hiện giáo dục bắt buộc 9 năm từ sau năm 2020. Phân đầu đến năm 2020, có 80% thanh niên trong độ tuổi đạt trình độ giáo dục trung học phổ thông và tương đương.*

c) Nhiệm vụ và giải pháp đổi mới giáo dục và đào tạo

Nghị quyết số 29/NQ-TW đề ra 09 nhiệm vụ và giải pháp đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT gồm:

1) *Tăng cường sự lãnh đạo của Đảng, sự quản lý của Nhà nước đối với đổi mới giáo dục và đào tạo.*

2) *Tiếp tục đổi mới mạnh mẽ và đồng bộ các yếu tố cơ bản của giáo dục, đào tạo theo hướng coi trọng phát triển phẩm chất, năng lực của người học.*

3) *Đổi mới căn bản hình thức và phương pháp thi, kiểm tra và đánh giá kết quả giáo dục, đào tạo, bảo đảm trung thực, khách quan.*

4) *Hoàn thiện hệ thống giáo dục quốc dân theo hướng hệ thống giáo dục mở, học tập suốt đời và xây dựng xã hội học tập.*

5) *Đổi mới căn bản công tác quản lý giáo dục, đào tạo, bảo đảm dân chủ, thống nhất; tăng quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội của các cơ sở giáo dục, đào tạo; coi trọng quản lý chất lượng.*

6) *Phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.*

7) *Đổi mới chính sách, cơ chế tài chính, tăng cường cơ sở vật chất, huy động sự tham gia đóng góp của toàn xã hội, nâng cao hiệu quả đầu tư để phát triển giáo dục và đào tạo.*

8) *Nâng cao chất lượng, hiệu quả nghiên cứu và ứng dụng khoa học, công nghệ, đặc biệt là khoa học giáo dục và khoa học quản lý.*

9) *Chủ động hội nhập và nâng cao hiệu quả hợp tác quốc tế trong giáo dục, đào tạo.*

Trong các nhiệm vụ và giải pháp trên, nhiệm vụ và giải pháp thứ 6 (*Phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục*) nhằm xây dựng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, gương mẫu về trách nhiệm nghề nghiệp, giỏi về chuyên môn, nghiệp vụ (mang tính chuyên nghiệp trong quản lý); đây là giải pháp then chốt bảo đảm sự thành công của công cuộc đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT.

1.4.1.2. *Đổi mới giáo dục THPT*

Theo Nghị quyết số 29/NQ-TW [29] và theo Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020 [16], đổi mới giáo dục THPT phải đáp ứng các yêu cầu cơ bản dưới đây.

- *Về đổi mới mục tiêu giáo dục THPT* phải nhằm:

+ Tập trung phát triển trí tuệ, thể chất, hình thành phẩm chất, năng lực công dân, phát hiện và bồi dưỡng năng khiếu, định hướng nghề nghiệp cho học sinh.

+ Nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện, chú trọng giáo dục lý tưởng, truyền thống, đạo đức, lối sống, ngoại ngữ, tin học, năng lực và kỹ năng thực hành, vận dụng kiến thức vào thực tiễn.

+ Phát triển khả năng sáng tạo, tự học, khuyến khích học tập suốt đời.

- *Về đổi mới chương trình và nội dung giáo dục THPT* phải:

+ Xây dựng chương trình cốt lõi với các yêu cầu chuẩn hoá về kiến thức và kỹ năng, tiếp cận với nghề nghiệp và để chuẩn bị cho giai đoạn học sau THPT có chất lượng.

+ Đảm bảo tính toàn diện về giáo dục lý tưởng, truyền thống, đạo đức, lối sống, ngoại ngữ, tin học, năng lực và kỹ năng thực hành, vận dụng kiến thức đã học vào thực tiễn.

+ Các nội dung giáo dục phải hiện đại, tinh gọn, bảo đảm chất lượng, tích hợp cao ở các lớp học dưới và phân hóa dần ở các lớp học trên; giảm số môn học bắt buộc; tăng môn học, chủ đề và hoạt động giáo dục tự chọn.

- *Về đổi mới phương pháp giáo dục THPT* phải:

+ Lựa chọn các phương pháp dạy học theo hướng hiện đại; phát huy tính tích cực, chủ động, sáng tạo và vận dụng kiến thức, kỹ năng của người học; khắc phục lối truyền thụ áp đặt một chiều, ghi nhớ máy móc.

+ Tập trung dạy cách học, cách nghĩ, khuyến khích tự học, tạo cơ sở để người học tự cập nhật và đổi mới tri thức, kỹ năng, phát triển năng lực làm việc độc lập, chủ động và khả năng tự học của học sinh.

+ Ứng dụng công nghệ thông tin và thành tựu của các khoa học khác vào việc cải tiến, đổi mới phương pháp dạy học.

- Về đổi mới hình thức tổ chức giáo dục THPT phải:

+ Chuyển từ học chủ yếu trên lớp sang tổ chức hình thức học tập đa dạng, chú ý các hoạt động xã hội, ngoại khóa, nghiên cứu khoa học.

+ Phối hợp hài hoà các hình thức tổ chức dạy học trên cơ sở tận dụng được các lợi thế của môi trường tự nhiên và xã hội tại địa phương vào dạy học.

+ Khắc phục được những bất hợp lý của hệ thống giáo dục khép kín, thiếu mềm dẻo, thiếu liên thông.

+ Xây dựng được hệ thống giáo dục mở đáp ứng nhu cầu học tập suốt đời của người dân và tăng hiệu quả giáo dục. Đẩy mạnh việc phân luồng sau THCS, định hướng nghề nghiệp ở THPT phù hợp với điều kiện cụ thể của đất nước và xu thế phát triển giáo dục của thế giới.

- Về đổi mới kiểm tra, đánh giá kết quả giáo dục THPT phải:

+ Xây dựng được hệ thống đánh giá kết quả giáo dục một cách khoa học, hiệu quả, góp phần tạo ra một nền giáo dục thực chất, đáp ứng yêu cầu phát triển của đất nước.

+ Đổi mới phương thức thi và công nhận tốt nghiệp THPT theo hướng giảm áp lực và tốn kém cho xã hội mà vẫn bảo đảm độ tin cậy, trung thực, đánh giá đúng năng lực học sinh, làm cơ sở cho việc tuyển sinh giáo dục nghề nghiệp và giáo dục đại học.

Những yêu cầu cơ bản trên đặt ra các yêu cầu đối với người Hiệu trưởng trường THPT trong công tác quản lý nhà trường.

1.4.2. Những yêu cầu đặt ra đối với Hiệu trưởng trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục

1.4.2.1. Yêu cầu về vị trí và vai trò của Hiệu trưởng

Trường THPT là một cơ sở giáo dục trong hệ thống giáo dục phổ quốc dân hoạt động với mục tiêu “*giúp học sinh củng cố và phát triển những kết quả của giáo dục trung học cơ sở, 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 lao động*” [53]; do cơ cấu tổ chức có được quy định tại Điều lệ Trường

THCS, THPT và trường phổ thông có nhiều cấp học (ban hành kèm theo Thông tư số 12/2011/TT-BGDĐT ngày 28/3/2011 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT) [3].

Cũng như hiệu trưởng các trường học khác, Hiệu trưởng trường THPT *có vị trí là người đứng đầu nhà trường*, do cơ quan nhà nước có thẩm quyền bổ nhiệm, công nhận; *có vai trò kép vừa là người lãnh đạo và vừa là người quản lý*.

- *Các vai trò lãnh đạo* của Hiệu trưởng trường THPT với ý nghĩa định hướng cho nhà trường luôn luôn thay đổi để phát triển bền vững. Đó là các vai trò:

+ *Hoạch định sự phát triển* nhà trường (vạch ra tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu, các giá trị và các giải pháp chiến lược để phát triển nhà trường);

+ *Đề xướng sự thay đổi* của nhà trường (chỉ ra các lĩnh vực cần thay đổi để phát triển nhà trường nhằm đạt tới mục tiêu giáo dục);

+ *Thu hút và phát triển nguồn lực* nhà trường (thu hút và phát triển nhân lực, huy động tài chính và cơ sở vật chất phục vụ cho các hoạt động của trường);

+ *Thúc đẩy sự phát triển* nhà trường (đánh giá, động viên, phát huy thành tích để nhà trường phát triển).

+ *Duy trì sự phát triển bền vững* cho nhà trường (uốn nắn các sai lệch, đề ra và thực thi các biện pháp củng cố sự thay đổi của nhà trường) [11; tr. 50].

- *Các vai trò quản lý* của Hiệu trưởng trường THPT với ý nghĩa làm cho nhà trường luôn luôn vận hành ổn định để đạt tới mục tiêu. Đó là các vai trò:

+ *Đại diện* cho chính quyền về xây dựng và thực thi pháp luật, chính sách, điều lệ, quy chế và các quy định về hoạt động giáo dục và quản lý giáo dục.

+ *Hạt nhân* sắp xếp bộ máy tổ chức, phát triển và điều hành đội ngũ nhân lực, hỗ trợ sư phạm cho giáo viên, hỗ trợ quản lý cho các CBQL cấp dưới.

+ *Chủ sự* huy động và quản lý việc sử dụng có hiệu quả các nguồn lực vật chất của nhà trường.

+ *Tác nhân* phối hợp các lực lượng giáo dục để phát huy thế mạnh và hạn chế các bất thuận của môi trường giáo dục tới các hoạt động của nhà trường.

+ *Chủ thể* của việc thiết lập và vận hành hệ thống thông tin quản lý giáo dục (EMIS) của nhà trường [11; tr. 51].

Các vai trò lãnh đạo và vai trò quản lý của người Hiệu trưởng hiệu trưởng THPT hoà quyện với nhau trong việc thực hiện các chức năng cơ bản của quản lý (xây dựng kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra).

1.4.2.2. Yêu cầu về nhiệm vụ, quyền hạn của Hiệu trưởng

Điều lệ Trường THCS, THPT và trường phổ thông có nhiều cấp học quy định Hiệu trưởng trường THPT có các nhiệm vụ và quyền hạn sau:

- a) Xây dựng, tổ chức bộ máy nhà trường;
- b) Thực hiện các quyết nghị của Hội đồng trường về: Mục tiêu, chiến lược, các dự án, kế hoạch và phương hướng phát triển của nhà trường; Quy chế hoặc sửa đổi, bổ sung quy chế tổ chức và hoạt động của nhà trường để trình cấp có thẩm quyền phê duyệt; Chủ trương sử dụng tài chính, tài sản của nhà trường;
- c) Xây dựng quy hoạch phát triển nhà trường; xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch nhiệm vụ năm học; báo cáo, đánh giá kết quả thực hiện trước Hội đồng trường và các cấp có thẩm quyền;
- d) Thành lập các tổ chuyên môn, tổ văn phòng và các hội đồng tư vấn trong nhà trường; bổ nhiệm tổ trưởng, tổ phó; đề xuất các thành viên của Hội đồng trường trình cấp có thẩm quyền quyết định;
- đ) Quản lý giáo viên, nhân viên; quản lý chuyên môn; phân công công tác, kiểm tra, đánh giá xếp loại giáo viên, nhân viên; thực hiện công tác khen thưởng, kỷ luật đối với giáo viên, nhân viên; thực hiện việc tuyển dụng giáo viên, nhân viên; ký hợp đồng lao động; tiếp nhận, điều động giáo viên, nhân viên theo quy định của Nhà nước;
- e) Quản lý học sinh và các hoạt động của học sinh do nhà trường tổ chức; xét duyệt kết quả đánh giá, xếp loại học sinh, ký xác nhận học bạ và quyết định khen thưởng, kỷ luật học sinh;
- g) Quản lý tài chính, tài sản của nhà trường;
- h) Thực hiện các chế độ chính sách của Nhà nước đối với giáo viên, nhân viên, học sinh; tổ chức thực hiện quy chế dân chủ trong hoạt động của nhà trường; thực hiện công tác xã hội hoá giáo dục của nhà trường;
- i) Chỉ đạo thực hiện các phong trào thi đua, các cuộc vận động của ngành; thực hiện công khai đối với nhà trường;

k) Được đào tạo nâng cao trình độ, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ và hưởng các chế độ, chính sách theo quy định của pháp luật” [3].

1.4.2.3. Yêu cầu về đạt các tiêu chuẩn của Chuẩn Hiệu trưởng

Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT, ngày 22/12/2009 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT về Quy định Chuẩn Hiệu trưởng trường THCS, trường THPT và trường phổ thông có nhiều cấp học [2] (từ đây gọi tắt là Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT) có 3 tiêu chuẩn và 23 tiêu chí.

- *Tiêu chuẩn 1: Phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp*, gồm 5 tiêu chí: Phẩm chất chính trị; Đạo đức nghề nghiệp; Lối sống; Tác phong làm việc; Giao tiếp ứng xử.

- *Tiêu chuẩn 2: Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm*, gồm có 5 tiêu chí: Hiểu biết chương trình giáo dục phổ thông; Trình độ chuyên môn; Nghiệp vụ sư phạm; Tự học và sáng tạo; Năng lực ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin.

- *Tiêu chuẩn 3: Năng lực quản lý nhà trường*, gồm có 13 tiêu chí: Phân tích và 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; Quản lý hoạt động dạy học; Quản lý tài chính và tài sản nhà trường; Phát triển môi trường giáo dục; Quản lý hành chính; Quản lý công tác thi đua, khen thưởng; Xây dựng hệ thống thông tin; kiểm tra, đánh giá.

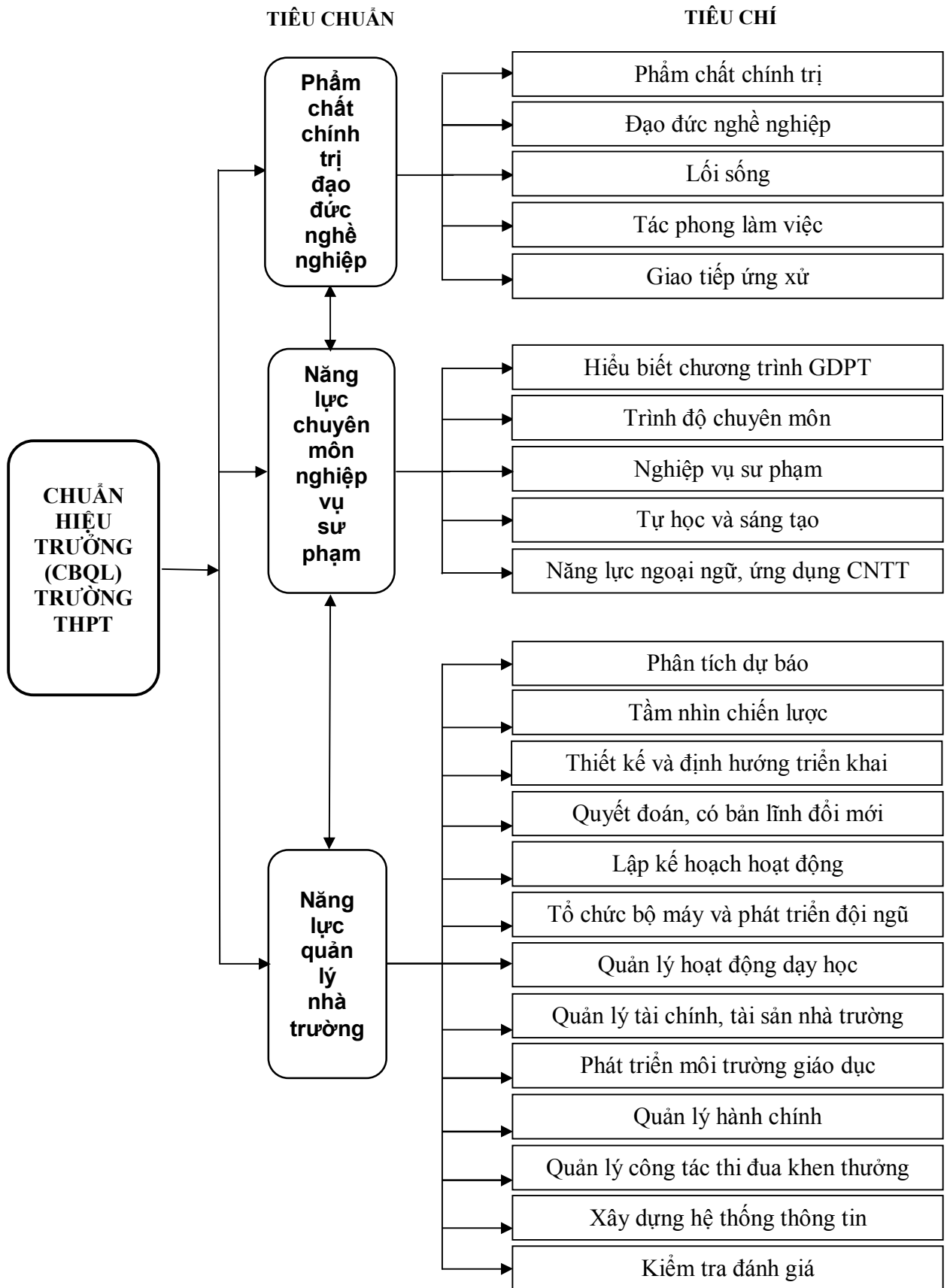
Có thể sơ đồ hóa các tiêu chuẩn và tiêu chí của Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT như hình 1.2 (được trình bày ở trang sau).

Theo hình 1.2, Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT là hệ thống các yêu cầu cơ bản để:

- *Hiệu trưởng các trường THPT tự đánh giá, từ đó xây dựng kế hoạch học tập, rèn luyện, tự hoàn thiện và nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý nhà trường;*

- *Làm căn cứ để cơ quan quản lý giáo dục đánh giá, xếp loại Hiệu trưởng phục vụ công tác sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng và đề xuất, thực hiện chế độ, chính sách đối với Hiệu trưởng trường THPT;*

- *Làm căn cứ để các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục xây dựng, đổi mới chương trình đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý của Hiệu trưởng trường THPT.*



Hình 1.2. Các tiêu chuẩn và tiêu chí của Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT

1.4.2.4. Yêu cầu về đáp ứng năng lực chung của người cán bộ quản lý

Có rất nhiều quan niệm về năng lực của con người; nhưng tựu chung có thể hiểu: *năng lực là tổng hợp các đặc điểm, thuộc tính tâm lý của cá nhân phù hợp với yêu cầu đặc trưng của một hoạt động nhất định nhằm đảm bảo cho hoạt động đó đạt hiệu quả cao.* Như vậy, năng lực bao gồm các điều kiện cần thiết để tạo ra cho con người khả năng hoàn thành một hoạt động nào đó có chất lượng và hiệu quả như mong muốn. Với cùng một hoạt động được thực hiện trong cùng một môi trường, nhưng chất lượng và hiệu quả hoạt động của mỗi người (chủ thể hoạt động) khác nhau là do năng lực của chủ thể hoạt động. Như vậy, năng lực biểu hiện sự khác biệt tâm lý của cá nhân người này khác người kia; đồng thời cũng biểu hiện những khác biệt có liên quan đến chất lượng và hiệu quả việc thực hiện một hoạt động nào đó trong cùng một môi trường cụ thể. Vì thế, *năng lực của một CBQL giáo dục là khả năng hoàn thành các nhiệm vụ và quyền hạn mà người đó được giao trong một môi trường giáo dục cụ thể.*

Như vậy, *năng lực của Hiệu trưởng trường THPT được thể hiện ở khả năng hoàn thành nhiệm vụ và quyền hạn đã được cấp trên giao phó trong một môi trường giáo dục.*

Xác định năng lực của người Hiệu trưởng trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục được dựa trên các căn cứ chủ yếu:

- *Một là*, căn cứ vào vai trò kép, vị trí, nhiệm vụ và quyền hạn của Hiệu trưởng trường THPT (đã trình bày tại tiểu mục 1.4.3. của luận án này).

- *Hai là*, căn cứ vào các tiêu chí về năng lực Hiệu trưởng trong Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT (đã trình bày tại tiểu mục 1.4.5. của luận án này).

- *Ba là*, căn cứ vào những tác động của bối cảnh phát triển KT-XH toàn cầu với những đặc trưng mang tính thời đại trong giai đoạn hiện nay; đồng thời căn cứ vào các yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục phổ thông.

- *Bốn là*, căn cứ vào những đặc trưng thuận lợi và khó khăn mang tính vùng miền về truyền thống và bản sắc văn hoá, về phát triển KT-XH của địa phương.

Phối hợp 4 căn cứ chủ yếu trên, có các *nhóm yêu cầu về năng lực* của người Hiệu trưởng trường THPT dưới đây:

- *Nhóm 1*: Các năng lực để thực hiện vai trò quản lý việc thi hành luật pháp, chính sách phát triển giáo dục của Nhà nước và của địa phương; thực hiện các quy định trong Điều lệ nhà trường; thực hiện các quy định về mục tiêu, chương trình và nội dung, phương pháp và hình thức tổ chức, phương tiện và điều kiện, môi trường, kiểm tra và đánh giá chất lượng phù hợp với thực tiễn giáo dục địa phương; đồng thời thực hiện các quy định nội bộ (nội quy) của mỗi trường THPT đối với mọi hoạt động giáo dục và dạy học. Có thể gọi nhóm năng lực này *nhóm năng lực về thực thi luật pháp, điều lệ và quy chế giáo dục*. Nhóm năng lực này có các tiêu chí cụ thể để đánh giá như sau:

+ Có khả năng hiểu và vận dụng đúng các công ước quốc tế, hiệp ước song phương và đa phương với nước ngoài về giáo dục phổ thông phù hợp với điều kiện KT-XH địa phương.

+ Có khả năng tổ chức các lực lượng trong trường để góp ý xây dựng luật pháp, chính sách, điều lệ nhà trường, quy chế giáo dục và dạy học phù hợp với điều kiện KT-XH địa phương.

+ Có khả năng tổ chức các lực lượng trong trường để góp ý xây dựng luật pháp, chính sách, điều lệ nhà trường, quy chế giáo dục và dạy học phù hợp với điều kiện KT-XH địa phương.

+ Có khả năng hiểu đúng và vận dụng khéo léo luật pháp, chính sách, điều lệ nhà trường và quy chế giáo dục và dạy học để phù hợp với điều kiện KT-XH địa phương.

+ Có khả năng tổ chức hoạt động xây dựng các quy định nội bộ của trường về quản lý và thực thi các hoạt động giáo dục và dạy học phù hợp với điều kiện KT-XH địa phương.

+ Có khả năng phối hợp với các tổ chức và đoàn thể trong trường thực hiện luật pháp, chính sách, cơ chế, quy chế, điều lệ và quy định nội bộ phù hợp với điều kiện KT-XH địa phương.

+ Có khả năng vận động các cơ quan, tổ chức và đoàn thể ngoài trường thực hiện luật pháp, chính sách, cơ chế, quy chế, điều lệ nhà trường phù hợp với điều kiện KT-XH địa phương.

- *Nhóm 2:* Các năng lực để thực hiện được vai trò là hạt nhân trong hoạt động thiết lập cơ cấu tổ chức, hỗ trợ kiến thức sư phạm cho giáo viên và hỗ trợ kiến thức quản lý cho các CBQL cấp dưới; tạo động lực cho đội ngũ giáo viên trong bối cảnh KT-XH ở địa phương; điều hành đội ngũ nhân lực thực hiện các hoạt động giáo dục và dạy học trong trường theo hướng đổi mới. Có thể gọi nhóm năng lực này *nhóm năng lực về tổ chức và điều hành các hoạt động của nhà trường*. Nhóm năng lực này có các tiêu chí cụ thể để đánh giá như sau:

+ Có khả năng thiết lập cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý nhà trường phù hợp với lý luận và thực tiễn của nhà trường trong điều kiện KT-XH địa phương.

+ Có khả năng xây dựng chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của các đơn vị và cá nhân trong trường phù hợp với điều kiện KT-XH địa phương.

+ Có khả năng thu hút nhân lực ở cộng đồng, địa phương, trong và ngoài nước tham gia các hoạt động của trường phù hợp với điều kiện KT-XH địa phương.

+ Có khả năng nhận biết đặc điểm tâm lý và giao tiếp bằng ngôn ngữ bản địa đối với CBQL, giáo viên và học sinh, phụ huynh học sinh và cán bộ địa phương.

+ Có khả năng nhận biết về ngôn ngữ, những đặc điểm về phong tục, tập quán và bản sắc văn hoá của giáo viên, học sinh, nhân dân ở địa phương.

+ Có khả năng hỗ trợ sư phạm cho đội ngũ giáo viên thực thi hoạt động giáo dục và dạy học theo yêu cầu đổi mới phù hợp với đặc điểm địa phương.

+ Có khả năng hỗ trợ kiến thức lý luận quản lý cho đội ngũ CBQL cấp dưới về quản lý các hoạt động giáo dục và dạy học phù hợp đặc điểm địa phương.

+ Có khả năng điều hành nhân lực thực thi quá trình giáo dục và dạy học đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và đặc điểm phát triển giáo dục của địa phương.

- *Nhóm 3:* Các năng lực để thực hiện được vai trò là chủ sự trong huy động, phân bổ và quản lý sử dụng tài chính, cơ sở vật chất và thiết bị dạy học theo yêu cầu chuẩn hoá, xã hội hoá, hiện đại hoá; nhằm phục vụ đầy đủ, kịp thời và có chất lượng

cho các hoạt động giáo dục và dạy học phù hợp với điều kiện KT-XH ở địa phương. Có thể gọi nhóm năng lực này *nhóm năng lực về quản lý cơ sở vật chất và thiết bị dạy học*. Nhóm năng lực này có các tiêu chí cụ thể để đánh giá như sau:

+ Có khả năng đánh giá thuận lợi và khó khăn của địa phương có tác động đến việc huy động và quản lý tài chính, cơ sở vật chất và thiết bị giáo dục của trường học.

+ Có khả năng hiểu và vận dụng đúng các quy định của Nhà nước và của địa phương về quản lý tài chính, quản lý CSV&TBGD trong nhà trường.

+ Có khả năng huy động kinh phí từ các nguồn khác nhau (Nhà nước, cộng đồng, các tổ chức KT-XH khác) để chi cho hoạt động giáo dục và dạy học.

+ Có khả năng phân bổ hợp lý nguồn tài chính để xây dựng nhà xưởng, mua sắm học liệu, thiết bị dạy học và văn hoá, văn nghệ, thể thao phù hợp với truyền thống và bản sắc văn hoá địa phương.

+ Có khả năng tổ chức việc hướng dẫn cho giáo viên sử dụng hiệu quả CSV&TBGD ; đồng thời biết tận dụng những hiện vật, di sản văn hoá có sẵn của địa phương làm học liệu dạy học.

+ Có khả năng xây dựng và điều hành hiệu quả các hoạt động của thư viện, phòng thí nghiệm trường học như trang bị, sử dụng, cất giữ, bảo quản, thanh lý và tận dụng công suất.

- *Nhóm 4*: Các năng lực để thực hiện được vai trò là tác nhân tạo nên mối quan hệ phối hợp giữa nhà trường với gia đình học sinh, với các tổ chức, cá nhân trong cộng đồng để thực hiện các hoạt động giáo dục; đồng thời tổ chức giáo viên và học sinh tham gia các hoạt động xã hội nhằm phát truy và giữ gìn truyền thống, bản sắc văn hoá địa phương. Có thể gọi các năng lực này *nhóm năng lực về thiết lập và phát huy tác dụng của môi trường giáo dục*. Nhóm năng lực này có các tiêu chí cụ thể để đánh giá như sau:

+ Có khả năng đánh giá đúng các cơ hội và thách thức từ môi trường bên ngoài (quốc tế, quốc gia và địa phương) đối với các hoạt động của nhà trường tại địa phương.

+ Có khả năng đánh giá đúng thuận lợi và khó khăn của các nhà trường tại địa phương trên cơ sở các yếu tố văn hoá nhà trường trong môi trường của bản sắc văn hoá tại địa phương.

+ Có khả năng về *sử dụng ngôn ngữ các đồng bào dân tộc thiểu số* trong khu vực công tác và nhận biết được các nét bản sắc văn hoá của người dân tộc thiểu số tại địa phương.

+ Có khả năng phát huy các cơ hội và hạn chế các thách thức từ môi trường bên ngoài (quốc tế, quốc gia và địa phương) vào quản lý và triển khai các hoạt động của nhà trường.

+ Có khả năng phát huy các thuận lợi và khắc phục các khó khăn từ bên trong nhà trường để thực hiện có hiệu quả các hoạt động của nhà trường trong điều kiện KT-XH địa phương.

+ Có khả năng tạo lập, duy trì môi trường văn hoá nhà trường với các quan hệ sư phạm mẫu mực, đồng thuận với mục tiêu chung của trường, bảo tồn và phát huy các giá trị truyền thống và bản sắc văn hoá địa phương.

+ Có khả năng tạo lập, duy trì và phát triển mối quan hệ liên văn hoá giữa các dân tộc tại địa phương, tạo sự giao lưu văn hoá giữa nhà trường với các tổ chức xã hội ngoài nhà trường.

- *Nhóm 5*: Các năng lực để thực hiện được vai trò là nhân tố thiết lập và điều hành hệ thống thông tin quản lý của nhà trường nhằm thu thập đủ, xử lý chính xác và chuyển tải kịp thời các thông tin về bối cảnh KT-XH của thời đại, luật pháp, chính sách phát triển giáo dục, các dữ liệu giáo dục như mục tiêu, nội dung và chương trình, phương pháp và hình thức, lực lượng giáo dục, cơ sở vật chất và thiết bị dạy học, đánh giá kết quả giáo dục và dạy học... Có thể gọi nhóm năng lực này *nhóm năng lực về quản lý hệ thống thông tin quản lý trường học*. Nhóm năng lực này có các tiêu chí cụ thể để đánh giá như sau:

+ Có khả năng hiểu biết tác dụng và giá trị của công nghệ thông tin và truyền thông trong giáo dục và trong quản lý giáo dục thích ứng với các đặc điểm KT-XH địa phương.

+ Có khả năng xây dựng hệ thống thông tin quản lý bao gồm các phân hệ như nhân lực thông tin, thiết bị thông tin, cơ sở dữ liệu giáo dục và dạy học của nhà trường.

+ Có khả năng chỉ đạo thu thập, xử lý và chuyển tải các thông tin phục vụ cho quản lý giáo dục, dạy học và các hoạt động khác theo chức năng và nhiệm vụ nhà trường.

+ Có khả năng chỉ đạo khai thác các nguồn thông tin trên bình diện toàn cầu, quốc gia và địa phương để phục vụ hoạt động giáo dục và dạy học của trường.

+ Có khả năng thu thập, xử lý và chuyển tải thông tin phục vụ quản lý nhà trường phù hợp với điều kiện KT-XH và đặc điểm tại địa phương.

- *Nhóm 6*: Các năng lực để thực hiện được vai trò là chủ thể trong việc thực hiện các chu trình với các chức năng cơ bản của quản lý như kế hoạch hoá, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra đối với các hoạt động giáo dục và dạy học của nhà trường. Có thể gọi nhóm năng lực này *nhóm năng lực về thực thi các chức năng cơ bản của quản lý*. Nhóm năng lực này có các tiêu chí cụ thể để đánh giá như sau:

+ Có khả năng đánh giá bối cảnh bên ngoài và thực trạng bên trong trường để vạch ra mục tiêu, dự kiến nguồn lực và lựa chọn phương pháp thực hiện mục tiêu trước mắt và lâu dài (chiến lược).

+ Có khả năng huy động và phân bổ nguồn lực để thiết lập bộ máy tổ chức, chức năng và nhiệm vụ, cơ chế phối hợp và điều hành thực hiện các hoạt động của trường theo kế hoạch.

+ Có khả năng hướng dẫn công việc, giám sát các hoạt động, uốn nắn sự sai lệch trong thực hiện công việc, động viên khuyến khích và mọi đơn vị và cá nhân trong trường hoàn thành nhiệm vụ.

+ Có khả năng chỉ đạo thu thập thông tin về kết quả các hoạt động, đánh giá để nhân biết kết quả hoạt động của trường; ra các quyết định quản lý nhằm phát huy mặt tốt, điều chỉnh các sai lệch nhỏ và xử lý các sai phạm lớn.

1.4.3. Những yêu cầu về phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Với quan điểm, mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục nêu trên; kết hợp với vai trò, vị trí của Hiệu trưởng trường THPT và với

các yêu cầu đối với Hiệu trưởng trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục; theo mục tiêu và các hoạt động phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT; có thể nêu lên các yêu cầu đối với phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT dưới đây.

1.4.3.1. Yêu cầu về đảm bảo số lượng

Phát triển về số lượng nhằm đảm bảo số lượng Hiệu trưởng cho các trường THPT. Để thực hiện được mục tiêu này, trước hết những cơ quan quản lý nhân sự các cấp phải thực hiện có hiệu quả các hoạt động chủ yếu:

- Thiết lập, thực thi có chất lượng và hiệu quả quy hoạch phát triển đội ngũ để tạo nguồn Hiệu trưởng trường THPT;
- Thực hiện có chất lượng và hiệu quả dạy học đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT;
- Xét chọn để bổ sung nhân sự kịp thời vào đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT khi có sự thiếu hụt và biến động về số lượng.

Mặt khác, vấn đề đảm bảo số lượng còn phụ thuộc vào năng lực đào tạo, bồi dưỡng của các cơ sở giáo dục có chức năng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL giáo dục. Trên thực tế, tuy mấy năm trước, Bộ GD&ĐT đã tổ chức các khoá bồi dưỡng Hiệu trưởng trường phổ thông theo chương trình liên kết giữa Việt Nam với Singapore, Học viện quản lý giáo dục và trường CBQL giáo dục địa phương đã đào tạo nâng cao trình độ và tổ chức bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường THPT; tuy nhiên vẫn còn có các hạn chế nhất định về mục tiêu, nội dung, chương trình, phương pháp đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL các trường THPT. Để khắc phục tình trạng này cần phải đổi mới công tác đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục nói chung và CBQL các trường THPT nói riêng.

1.4.3.2. Yêu cầu về đảm bảo cơ cấu

Đảm bảo cơ cấu trong phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT là làm cho cơ cấu đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT ngày càng hoàn thiện, phù hợp và đáp ứng tốt hơn các yêu cầu quản lý trường THPT. Cơ cấu đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT gồm cơ cấu về giới, về độ tuổi, về người dân tộc, về trình độ đào tạo, về chuyên ngành đào tạo, về lý luận và nghiệp vụ quản lý, về lý luận chính trị, trình độ ngoại ngữ, tin học...).

Vấn đề trách nhiệm đối với yêu cầu đảm bảo cơ cấu đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT trước hết thuộc về các cơ quan quản lý nhân sự CBQL giáo dục và các cơ quan quản lý hành chính nhà nước như Sở GD&ĐT, UBND huyện và UBND tỉnh trong chỉ đạo việc tạo nguồn, lựa chọn và bổ nhiệm Hiệu trưởng trường THPT. Mặt khác, còn là trách nhiệm thuộc về những người, những cơ quan thiết lập và phê duyệt quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT. Cao hơn là trách nhiệm chung của nhà nước đối với triển khai các chính sách phát triển giáo dục, chính sách dân tộc và các chính sách nhằm vào mục tiêu vì sự tiến bộ của phụ nữ, bình đẳng giới.

1.4.3.3. Yêu cầu phát triển về chất lượng

Phát triển về chất lượng trong phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT là đảm bảo không ngừng nâng cao phẩm chất và năng lực của đội ngũ này theo những tiêu chuẩn quy định cho người Hiệu trưởng trường THPT trong mỗi giai đoạn cụ thể. Nói tổng quát, chất lượng của đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT thể hiện ở việc có đủ phẩm chất và các năng lực về lãnh đạo và quản lý các hoạt động của nhà trường THPT.

Nói cụ thể:

- Theo Chuẩn Hiệu trưởng Hiệu trưởng trường THPT, chất lượng của đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT là sự tích hợp chất lượng của các Hiệu trưởng trường THPT, trong đó đối với cá nhân hiệu trưởng được thể hiện ở các yêu cầu về: phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp, lối sống, tác phong làm việc, giao tiếp, ứng xử; hiểu biết chương trình giáo dục phổ thông, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, tự học và sáng tạo; có năng lực ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin, năng lực phân tích và dự báo; có tầm nhìn chiến lược, biết thiết kế và định hướng triển khai; có sự quyết đoán, có bản lĩnh đổi mới; có năng lực lập kế hoạch hoạt động, tổ chức bộ máy và phát triển đội ngũ; có năng lực quản lý hoạt động dạy học, quản lý tài chính và tài sản nhà trường, phát triển môi trường giáo dục, quản lý hành chính, quản lý công tác thi đua, khen thưởng, xây dựng hệ thống thông tin và kiểm tra đánh giá đối với các hoạt động quản lý.

- Theo các năng lực chung của người CBQL; thì yêu cầu về phát triển năng lực đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT là làm cho họ đạt được 06 nhóm năng lực:

- + *Thực thi luật pháp, điều lệ và quy chế giáo dục;*
- + *Tổ chức và điều hành các hoạt động của nhà trường;*
- + *Quản lý cơ sở vật chất và thiết bị dạy học;*
- + *Thiết lập và phát huy tác dụng của môi trường giáo dục;*
- + *Quản lý hệ thống thông tin quản lý trường học;*
- + *Thực thi các chức năng cơ bản của quản lý.*

Để đạt tới các yêu cầu đó, trước hết thuộc về trách nhiệm của mỗi người Hiệu trưởng trường THPT đương nhiệm, mỗi cán bộ trong diện dự nguồn Hiệu trưởng trường THPT phải tự tu dưỡng, học tập để đạt Chuẩn. Mặt khác, Nhà nước, mà đại diện là các cơ quan quản lý giáo dục phải có các quyết sách trong xác định các tiêu chuẩn về chất lượng, trong tổ chức các hoạt động để mọi Hiệu trưởng trường THPT đạt chuẩn, trong đó tập trung vào đào tạo, bồi dưỡng và tạo các điều kiện và phương tiện cần thiết để mọi Hiệu trưởng trường THPT đạt được chuẩn. *Nói như vậy*, ngoài sự nỗ lực của bản thân Hiệu trưởng trường THPT, phải có sự đổi mới về quản lý giáo dục, trong đó đổi mới về lựa chọn, bổ nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng và tổ chức hoạt động tự bồi dưỡng, đánh giá, thực hiện các chính sách cán bộ cho đội ngũ các Hiệu trưởng trường THPT đương chức và đội ngũ dự nguồn Hiệu trưởng trường THPT.

1.4.4. Đặc điểm đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT ở các tỉnh miền núi

1.4.4.1. Khái quát về các dân tộc ở Việt Nam

Theo số liệu điều tra dân số năm 1999, Việt Nam có 54 dân tộc, trong đó dân tộc Kinh chiếm đa số và 53 dân tộc thiểu số (ít người). Dân số 53 dân tộc thiểu số là 10.527.455 người chiếm tỷ lệ 13,8% dân số của cả nước, có quy mô dân số không đồng đều. Có dân tộc với dân số trên một triệu người, như dân tộc: Tày, Thái, Mường, Khmer; nhưng lại có những dân tộc có dân số dưới 1.000 người: Sila (840), PuPéo (705), Rơ Măm (352), Brâu (313) và Ô đư (301). Các dân tộc thiểu số ở nước ta nói chung cư trú xen kẽ nhau, không có dân tộc nào ở vùng lãnh thổ riêng. Điều đó đã tạo điều kiện thuận lợi để các dân tộc tăng cường hiểu biết lẫn nhau, đoàn kết, tương trợ, giúp đỡ lẫn nhau cùng phát triển. Họ có truyền thống đoàn kết gắn bó lâu

đời trong suốt chiều dài lịch sử xây dựng và bảo vệ đất nước, tạo nên một cộng đồng dân tộc Việt Nam thống nhất; sinh ra và sống trên những địa bàn có vị trí chiến lược đặc biệt quan trọng về chính trị, kinh tế, quốc phòng và môi trường sinh thái; có nguồn tài nguyên đa dạng phong phú, có tiềm năng phát triển kinh tế; sống trong vùng dân cư có mức sống thấp, tỷ lệ đói nghèo cao, chậm phát triển KT-XH, trong đó có một số rất nhỏ dân tộc vẫn còn trong tình trạng tự cung tự cấp, du canh và du cư. Họ sống trong môi trường thuộc vùng cao, vùng sâu, vùng xa gặp rất nhiều khó khăn trong quá trình phát triển; có ngôn ngữ, phong tục, tập quán, trang phục..., tạo nên bản sắc văn hoá riêng của từng dân tộc, góp phần làm phong phú, đa dạng nền văn hoá Việt Nam, đồng thời góp phần bảo tồn và phát triển nền văn hoá dân tộc trong xu thế giao lưu, hội nhập.

1.4.4.2. Những đặc điểm dân tộc mà Hiệu trưởng trường THPT cần nhận biết

Đối với vùng sâu, vùng xa, vùng đặc biệt khó khăn và nhất là vùng có đồng bào dân tộc thiểu số, số lượng học sinh, phụ huynh học sinh và Hiệu trưởng trường THPT thường chiếm một tỉ lệ nhất định, có những nơi chiếm tỉ lệ cao; cho nên một trong những yêu cầu đối với Hiệu trưởng trường THPT công tác tại các vùng có đồng bào dân tộc thiểu số là phải biết đặc điểm dân tộc trong công tác quản lý của mình.

a) Đặc điểm về tâm lý nhận thức

- *Về tâm lý*: rất thật thà, ngay thẳng, nhút nhát, tự ti, nhưng rất tích cực khi họ hiểu các vấn đề và có sự hứng thú với các vấn đề đó; yêu thích các hoạt động văn hoá, văn nghệ, các lễ hội truyền thống mang bản sắc văn hoá của dân tộc.

- *Về nhận thức*: có tư duy chậm, ít làm quen với các tư tưởng khoa học hiện đại, tin nhiều vào kinh nghiệm ông cha, thậm chí có một số ít còn tin tưởng vào tôn giáo, thế giới vô hình. *Tuy nhiên*, trong những thập kỷ gần đây, nhiều người dân tộc thiểu số đã giác ngộ thực sự và họ lại năng nổ trong lĩnh vực khám phá và áp dụng các tư tưởng tiên bộ, các thành quả KH&CN mới.

b) Đặc điểm tư duy, nhận thức và giao tiếp xã hội

- *Về tư duy*: chậm, hay ngần ngại trong sự tin tưởng cái mới, cái có tính khoa học hiện đại và thường bị ám ảnh bởi các hiểu biết cá nhân trong một môi trường

được giải thích các hiện tượng xã hội theo thần bí của trời đất.

- *Về nhân thức*: chậm, nhưng đã hiểu thì tin tưởng tuyệt đối; luôn luôn muốn ứng dụng các hiểu biết vào đời sống và hoạt động của bản thân.

- *Về giao tiếp xã hội*: có các hạn chế nhất định về ngôn ngữ cho nên trong những tình huống cụ thể rất ít tỏ rõ quan điểm; *tuy nhiên*, họ lại rất yêu thích tham gia vào các hoạt động mang tính náo nhiệt về văn hoá, văn nghệ, lễ nghi truyền thống. Mặt khác họ lại có ưu thế trong giao tiếp đối với người dân tộc. Ví dụ nếu một Hiệu trưởng trường THPT là người dân tộc, thì họ có ưu thế giao tiếp đối với học sinh và cha mẹ học sinh là người dân tộc thiểu số, vì họ đã sống và rất hiểu về lối sống, các nét đặc trưng về văn hoá của người các dân tộc ít người.

1.4.3.3. Các đặc điểm dân tộc có trong hoạt động quản lý mà người Hiệu trưởng trường THPT cần nhận biết

a) Yêu cầu về thực hiện quan điểm lãnh đạo của Đảng và chính sách quản lý của Nhà nước đối với dân tộc ít người

Đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT ở những vùng có nhiều dân tộc thiểu số phải quản lý các trường THPT *trên cơ sở thực hiện các quan điểm và chính sách dân tộc của Đảng và Nhà nước đối với dân tộc ít người*. Đó là:

- Thực hiện đúng quan điểm của Đảng và Nhà nước về chính sách dân tộc; trong đó phải đảm bảo:

- + *Bình đẳng* giữa các dân tộc trong mọi lĩnh vực đời sống xã hội;
- + *Đoàn kết* các dân tộc;
- + *Tương trợ* giúp đỡ nhau cùng phát triển.

- Thực hiện các chính sách của Đảng và Nhà nước về dân tộc:

+ *Về chính trị*: đảm bảo cho các dân tộc bình đẳng, đoàn kết, tương trợ cùng phát triển;

+ *Về kinh tế*: phát huy tiềm năng, lợi thế của vùng dân tộc, miền núi, đẩy mạnh chuyển dịch cơ cấu kinh tế miền núi theo hướng phát triển nhanh kinh tế hàng hoá, tăng tỷ trọng công nghiệp, dịch vụ và giảm tỷ trọng nông - lâm nghiệp cơ cấu kinh tế miền núi cả về nông nghiệp, công nghiệp chế biến nông, lâm sản, chú trọng phát triển công nghiệp nhỏ và thủ công nghiệp. Khôi phục và mở rộng nghề truyền

thống như sản xuất công cụ, dệt thổ cẩm, đan lát; phát triển thương mại dịch vụ nhằm đẩy mạnh kinh tế hàng hoá ở miền núi, vùng dân tộc. Thực hiện chính sách trợ giá trợ cước các mặt hàng thiết yếu và tiêu thụ sản phẩm đối với miền núi. Ưu tiên đầu tư xây dựng kết cấu hạ tầng phục vụ sản xuất, đời sống đáp ứng yêu cầu phát triển KT-XH miền núi vùng đồng bào dân tộc; tập trung đầu tư nâng cấp và xây dựng mới các tuyến đường giao thông, các công trình thuỷ lợi, thuỷ điện, lưới điện quốc gia, bưu chính viễn thông; xoá đói giảm nghèo, nâng cao mức sống của đồng bào các dân tộc thiểu số, trọng tâm là đồng bào ở vùng cao, vùng sâu, vùng xa.

+ *Về giáo dục*: củng cố vững chắc phổ cập giáo dục tiểu học và hoàn thành phổ cập THCS vào năm 2010; tập trung đầu tư xây dựng, nâng cấp trường lớp và cơ sở vật chất giáo dục ở vùng dân tộc và miền núi; khuyến khích mở các lớp nội trú, bán trú đối với những nơi dân sống phân tán theo phương thức “*Nhà nước và nhân dân cùng làm*”. Củng cố và hoàn thiện hệ thống trường phổ thông dân tộc nội trú tỉnh, huyện để tạo nguồn đào tạo con em đồng bào dân tộc đáp ứng yêu cầu phát triển của địa phương; phát triển hệ thống giáo dục. Tiếp tục thực hiện chính sách ưu tiên tuyển sinh và cử tuyển vào các trường đại học, cao đẳng và trung học chuyên nghiệp; chú trọng đào tạo nghề cho con em đồng bào dân tộc thiểu số.

+ *Về công tác cán bộ*: thực hiện *tốt công tác quy hoạch, đào tạo bồi dưỡng, sử dụng cán bộ là người dân tộc thiểu số cho từng vùng, từng dân tộc*. Tăng cường cán bộ có năng lực, phẩm chất tốt đến công tác ở vùng dân tộc, nhất là những địa bàn xung yếu về chính trị, an ninh quốc phòng. Chú trọng bồi dưỡng, đào tạo thanh niên là người dân tộc thiểu số sau khi hoàn thành nghĩa vụ quân sự làm nguồn bổ sung cho cơ sở. Sửa đổi, bổ sung các cơ chế, chính sách đãi ngộ cán bộ công tác ở vùng dân tộc và miền núi, cán bộ là người dân tộc thiểu số. Tăng cường số lượng và chất lượng cán bộ là người dân tộc thiểu số trong tổ chức hệ thống chính trị ở vùng dân tộc và miền núi, nhất là đối với các dân tộc hiện nay có tỷ lệ cán bộ thấp.

+ *Ngoài ra*, trong quản lý các trường THPT ở các vùng có nhiều dân tộc thiểu số, người Hiệu trưởng trường THPT phải quan tâm đến các chính sách về *y tế; văn hoá và thông tin; quốc phòng và an ninh; bảo vệ môi trường sinh thái miền núi*.

b) *Những lợi thế và hạn chế của đặc điểm dân tộc trong hoạt động quản lý của đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT*

- *Những lợi thế chủ yếu* của người dân tộc thiểu số là CBQL giáo dục nói chung và là Hiệu trưởng trường THPT nói riêng:

+ Nhiệt tình, năng nổ thực hiện các nhiệm vụ được giao. Dễ tin tưởng vào cái mới về quan điểm, chính sách, chiến lược phát triển giáo dục khi mà họ được học tập, được nhìn thấy và minh chứng được hiệu lực dẫn đến sự thay đổi của các chính sách, các thành quả đổi mới mà họ và cộng đồng họ được hưởng lợi.

+ Dễ tạo được niềm tin cho các học sinh, cha mẹ học sinh và các thành viên khác trong cộng đồng. Có nhiều thuận lợi trong dân vận để triển khai các chính sách phát triển giáo dục nói chung và phát triển giáo dục dân tộc nói riêng.

- *Các hạn chế cơ bản* của người dân tộc thiểu số là CBQL giáo dục nói chung và là Hiệu trưởng trường THPT nói riêng:

+ Có khó khăn về tư duy và nhân thức trong nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, lý luận và thực tiễn quản lý giáo dục, quản lý trường học.

+ Có khó khăn nhiều trong đời sống cá nhân, đời sống gia đình vì KH&CN của vùng miền; từ đó có ảnh hưởng nhiều đến hoạt động quản lý giáo dục, quản lý nhà trường của họ.

1.5. NỘI DUNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

1.5.1. Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng

- Trước hết cần phân biệt theo nghĩa tương đối về các cụm thuật ngữ “*quy hoạch đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT*” và “*quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng các trường THPT*”.

+ *Quy hoạch đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT* là việc làm nhằm giới thiệu được những người vào danh sách để các cấp có thẩm quyền ra quyết định bổ nhiệm thành Hiệu trưởng trường THPT trước mắt và trong một khoảng thời gian nhất định về tương lai. Việc quy hoạch này được thực hiện theo *Hướng dẫn số 15-HD/BTCTW, ngày 05/11/2012 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý*; trong đó chủ yếu tập

trung vào phát hiện sớm nguồn cán bộ trẻ có đức, có tài, có triển vọng về khả năng quản lý, đưa vào quy hoạch (danh sách cán bộ nguồn để bổ nhiệm vào đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT) để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, tạo nguồn các chức danh lãnh đạo, quản lý, đáp ứng nhiệm vụ phát triển giáo dục THPT trước mắt và lâu dài.

+ *Quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT* là việc tiến hành xác định được nhu cầu và yêu cầu đối với đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT về *số lượng, cơ cấu, chuẩn về trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất; đề ra mục tiêu, xác định các biện pháp và các điều kiện để có đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT đáp ứng được các yêu cầu phát triển giáo dục THPT.*

- Quy hoạch đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT và quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT cùng có ý nghĩa giúp cho các cấp quản lý giáo dục không bị động, lúng túng trong việc bổ nhiệm Hiệu trưởng. Có được các biện pháp quản lý để có được đội ngũ Hiệu trưởng đủ số lượng, đồng bộ cơ cấu, đạt chuẩn trình độ đào tạo, phẩm chất và năng lực theo chuẩn mực mong muốn; đảm bảo tính kế thừa, chuyển tiếp giữa các thế hệ, đáp ứng yêu cầu cả trước mắt và lâu dài.

- *Thiết lập quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT được triển khai qua việc thực hiện các chức năng cơ bản của quản lý (kế hoạch hoá, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra) với các hoạt động quản lý cụ thể:*

+ Chỉ ra cơ hội và thách thức từ bên ngoài đối với hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT giai đoạn hiện nay.

+ Nhận biết được khó khăn về số lượng, cơ cấu, trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất của đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT.

+ Nhận biết được thuận lợi về số lượng, cơ cấu, trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất của đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT.

+ Thực hiện dự báo đúng về quy mô phát triển trường THPT để nhận biết được nhu cầu số lượng Hiệu trưởng trường THPT.

+ Đề ra được mục tiêu phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT về số lượng, cơ cấu, trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất.

+ Xác định lộ trình thực hiện từng hoạt động phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT để đạt được các mục tiêu của quy hoạch.

+ Dự kiến được các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) cho hoạt động phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT.

+ Xác định các giải pháp hoặc biện pháp thực hiện các hoạt động phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT.

+ Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT theo lộ trình quy hoạch.

+ Có các quyết định quản lý kịp thời để điều chỉnh quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT cho phù hợp với các kết quả dự báo.

1.5.2. Tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm Hiệu trưởng

Tuyển chọn, bổ nhiệm được đội ngũ Hiệu trưởng các trường THPT có đủ các tiêu chuẩn đáp ứng các yêu cầu phát triển giáo dục THPT sẽ có một ý nghĩa quan trọng trong việc phát triển đội ngũ Hiệu trưởng các trường THPT. Tuyển chọn có chất lượng theo các hình thức thi tuyển hoặc xét tuyển, bổ nhiệm người giữ chức vụ Hiệu trưởng trường THPT là cơ hội để phát huy tốt những phẩm chất, năng lực, sở trường cá nhân, xây dựng được đội ngũ Hiệu trưởng các trường THPT đạt Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT.

- Lựa chọn, bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm Hiệu trưởng các trường THPT phải đạt được các yêu cầu:

+ Phải thu thập đủ các thông tin về những cán bộ, giáo viên có phẩm chất chính trị tốt, vững vàng, kiên định về tư tưởng chính trị; có tinh thần năng động, sáng tạo, phấn đấu thực hiện đường lối đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục, dám đấu tranh với những quan điểm sai trái; có ý thức tổ chức kỷ luật, giữ gìn đoàn kết nội bộ; có quan hệ mật thiết với nhân dân; có năng lực trình độ và sức khỏe phù hợp với nhiệm vụ được giao; có phong cách làm việc khoa học, đạt hiệu quả thiết thực.

+ Bổ nhiệm Hiệu trưởng các trường THPT phải thực hiện theo quy trình bổ nhiệm đã quy định trên cơ sở thực hiện đúng nguyên tắc tập trung dân chủ, phải

căn cứ vào các tiêu chuẩn trong Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT đã quy định; đồng thời phải xem xét toàn diện, đảm bảo sự thống nhất giữa con người và công việc, đảm bảo tính thống nhất mục tiêu phát triển giáo dục giữa ngành và địa phương, giữa đảm bảo về quy trình và hồ sơ cá nhân.

+ Để có được đội ngũ Hiệu trưởng các trường THPT đạt Chuẩn quy định; nghĩa là đảm bảo phẩm chất và năng lực đáp ứng các yêu cầu phát triển giáo dục THPT; thì cơ quan quản lý giáo dục, mỗi cơ quan quản lý hành chính ở địa phương (huyện, tỉnh) phải thực hiện thường xuyên, kịp thời việc tuyển chọn, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, miễn nhiệm Hiệu trưởng các trường THPT trên cơ sở kết quả đánh giá và xét chọn dân chủ, công khai và minh bạch.

- Lựa chọn, bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm Hiệu trưởng các trường THPT được triển khai qua việc thực hiện các chức năng cơ bản của quản lý với các hoạt động quản lý cụ thể:

+ Tổ chức các hoạt động nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của lựa chọn, bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm Hiệu trưởng các trường THPT.

+ Thực hiện công khai các tiêu chuẩn, nguyên tắc, quy trình, thủ tục lựa chọn, bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng trường THPT.

+ Tổ chức đánh giá theo Chuẩn từng Hiệu trưởng trường THPT đương chức để nhận biết những người có thể bổ nhiệm lại hoặc luân chuyển.

+ Thực hiện thường xuyên rà soát, đánh giá để lựa chọn người kế cận chức vụ Hiệu trưởng trường THPT từ đội ngũ phó Hiệu trưởng và nhà giáo trong các trường.

+ Tổ chức giới thiệu người dự nguồn (theo Hướng dẫn số 15/HD-BTCTW, ngày 05/11/2012 của BCH TW về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý).

+ Thiết lập hồ sơ, lý lịch, nguyện vọng cá nhân của người được giới thiệu để bổ nhiệm và công khai rộng rãi hồ sơ đó.

+ Thành lập Hội đồng thi tuyển hoặc xét tuyển để lựa chọn những ứng viên đủ điều kiện bổ nhiệm thành Hiệu trưởng trường THPT.

+ Công khai kết quả lựa chọn người sẽ bổ nhiệm giữ chức vụ Hiệu trưởng trường THPT để nhận ý kiến phản hồi từ các tổ chức, cá nhân.

+ Xử lý các thông tin phản hồi (nếu có), có ý kiến tiếp thu hoặc giải thích với các tổ chức, cá nhân để có sự đồng thuận về bổ nhiệm Hiệu trưởng trường THPT.

+ Ban hành quyết định bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại Hiệu trưởng trường THPT, hoặc luân chuyển đến trường khác khi hết nhiệm kỳ.

+ Thực hiện giao trách nhiệm cho từng Hiệu trưởng trường THPT sau bổ nhiệm trên nguyên tắc tiếp tục thử thách để phát triển.

+ Thực hiện miễn nhiệm theo quy định cho các Hiệu trưởng trường THPT khi họ có nguyện vọng nghỉ quản lý hoặc có sai phạm.

1.5.3. Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ Hiệu trưởng

- Trước những yêu cầu ngày càng cao của công tác quản lý trường học, đáp ứng việc đổi mới căn bản và toàn diện về quản lý giáo dục THPT hiện nay và trước thực trạng về phẩm chất và năng lực quản lý, thì hoạt động bồi dưỡng đội ngũ Hiệu trưởng các trường THPT theo Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT phải được hết sức chú trọng. Công tác bồi dưỡng đội ngũ này được tiến hành một cách có kế hoạch, có sự tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra của các cơ quan quản lý giáo dục như Sở GD&ĐT, Bộ GD&ĐT và cả các cơ quan quản lý hành chính nhà nước. Việc tổ chức các hoạt động bồi dưỡng Hiệu trưởng các trường THPT để họ đạt Chuẩn Hiệu trưởng không những được tiến hành cho đối tượng là các Hiệu trưởng đương chức; mà còn phải đối với cả đội ngũ cán bộ dự nguồn (kế cận) để bổ nhiệm thành Hiệu trưởng các trường THPT.

- Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ Hiệu trưởng các trường THPT theo Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT được triển khai qua việc thực hiện các chức năng cơ bản của quản lý với các hoạt động quản lý cụ thể:

+ Tổ chức đánh giá năng lực của hiệu trưởng theo Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT để nhận biết yêu cầu bồi dưỡng.

+ Tổ chức đánh giá cán bộ nguồn để biết tiềm năng và triển vọng của đội ngũ này và yêu cầu cần bồi dưỡng.

+ Thực hiện phân loại hiệu trưởng và cán bộ nguồn ở diện bồi dưỡng hoặc tự bồi dưỡng nâng cao trình độ.

+ Tổ chức tìm hiểu nguyện vọng và hoàn cảnh của hiệu trưởng để lựa chọn hình thức bồi dưỡng thích hợp.

+ Liên hệ với các cơ sở bồi dưỡng CBQL giáo dục để giới thiệu Hiệu trưởng và cán bộ nguồn đi bồi dưỡng.

+ Phối hợp với các cơ sở bồi dưỡng CBQL giáo dục để góp ý về mục tiêu, chương trình và nội dung bồi dưỡng.

+ Tổ chức bồi dưỡng hiệu trưởng đương chức và cán bộ dự nguồn bằng hình thức mở lớp bồi dưỡng ngay tại tỉnh.

+ Khuyến khích việc tự bồi dưỡng của hiệu trưởng và cán bộ dự nguồn bằng hình thức tự học, kèm cặp, học từ xa.

+ Xây dựng, thực hiện quy định hỗ trợ thời gian, kinh phí và chế độ cho người tham gia bồi dưỡng hoặc tự bồi dưỡng.

+ Thực hiện gắn kết các kết quả bồi dưỡng, tự bồi dưỡng với việc tuyển chọn, bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại.

1.5.4. Thực hiện đánh giá đội ngũ Hiệu trưởng

- Kiểm tra và đánh giá là các hoạt động quản lý để thực hiện chức năng kiểm tra và đánh giá trong quản lý. Trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay và trước các yêu cầu về Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT thì vấn đề đánh giá kết quả các hoạt động quản lý của Hiệu trưởng trường THPT có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong công tác phát triển đội ngũ này.

- Khi tiến hành đánh giá hoạt động quản lý của đội ngũ Hiệu trưởng các trường THPT cần xác định rõ các quan điểm đánh giá:

+ Kiểm tra và đánh giá để giúp mọi Hiệu trưởng trường THPT phát triển về sự chuyên nghiệp trong quản lý và nhân cách chứ không phải để kỷ luật, sa thải.

+ Phải xây dựng được tiêu chuẩn, tiêu chí và minh chứng đánh giá trên cơ sở các tiêu chuẩn trong Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT và phải hiểu các tiêu chí đáng giá theo *cùng một hệ quy chiếu* .

+ Phải đa dạng hoá nguồn thông tin đánh giá (đa dạng hóa lực lượng tham gia đánh giá như cấp trên, cấp dưới, cộng đồng xã hội, đồng nghiệp, các tổ chức và đoàn thể trong trường, của phụ huynh học sinh và của học sinh ...).

+ Chú trọng vào đánh giá về mục tiêu phát triển các năng lực quản lý và nhân cách hơn là kiểm soát Hiệu trưởng; đồng thời tập trung vào tiềm năng của họ hơn là khai thác các thiếu sót của mỗi người.

+ Phải tạo cho được các cơ hội thử thách cá nhân cho Hiệu trưởng các trường để qua đó đánh giá chính xác mức độ phát triển của từng Hiệu trưởng thông qua hoạt động thực tiễn của họ.

+ Phải khuyến khích tinh thần hợp tác của mỗi Hiệu trưởng trường THPT để cùng đánh giá, trên cơ sở kết hợp đánh giá và tự đánh giá của họ.

+ Thông qua kết quả đánh giá mà áp dụng các chính sách cán bộ về tiền lương, tiền thưởng, bổ nhiệm lại và về chuyển chuyên Hiệu trưởng trường THPT.

- *Đánh giá đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT được triển khai qua việc thực hiện các chức năng cơ bản của quản lý với các hoạt động quản lý cụ thể:*

+ Thực hiện gắn kết các kết quả đào tạo, bồi dưỡng với việc tuyển chọn, bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại hiệu trưởng trường THPT.

+ Xác định các nội dung đánh giá những hoạt động của Hiệu trưởng trường THPT trên cơ sở trách nhiệm và quyền hạn của họ.

+ Xác định các tiêu chí đánh giá hoạt động của Hiệu trưởng trường THPT trên cơ sở yêu cầu của Chuẩn hiệu trưởng trường THPT.

+ Lựa chọn các công cụ, phương pháp thu thập và xử lý thông tin để nhận biết kết quả hoạt động của Hiệu trưởng trường THPT.

+ Lựa chọn và phối hợp có hiệu quả hoạt động đánh giá của nhiều lực lượng với hoạt động tự đánh giá của Hiệu trưởng trường THPT.

+ So sánh kết quả hoạt động của Hiệu trưởng trường THPT với các tiêu chí để nhận biết các điểm tốt, còn thiếu sót hoặc sai phạm.

+ Có các quyết định quản lý nhằm phát huy các điểm tốt của Hiệu trưởng trường THPT, uốn nắn thiếu sót và xử lý sai phạm của họ.

+ Phối hợp có hiệu quả hoạt động đánh giá Hiệu trưởng trường THPT với hoạt động nhân diện hình, thúc đẩy phong trào thi đua.

+ Phối hợp có hiệu quả hoạt động đánh giá Hiệu trưởng trường THPT với đào tạo, bồi dưỡng hoặc tự bồi dưỡng đội ngũ đó.

+ Phối hợp khen thưởng, kỷ luật sau đánh giá với việc bổ nhiệm lại, chuyển chuyên, hoặc miễn nhiệm chức vụ Hiệu trưởng trường THPT.

1.5.5. Tạo môi trường, động lực cho sự phát triển đội ngũ Hiệu trưởng

Tạo môi trường hoạt động thuận lợi cho đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT trong đó có *môi trường pháp lý, môi trường làm việc, giải quyết các chính sách và chế độ đãi ngộ* là các hoạt động mang ý nghĩa góp phần *tạo ra động lực* cho Hiệu trưởng trường THPT phát triển. Động lực để Hiệu trưởng trường THPT phát triển phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố, trong đó có các yếu tố cơ bản:

- *Động lực về vật chất* bao gồm việc thực hiện các chính sách về tiền lương, phụ cấp chức vụ, các phúc lợi tập thể mà cá nhân được hưởng thu, các phương tiện và điều kiện để mỗi người Hiệu trưởng làm việc hiệu quả.

- *Động lực về tinh thần* bao gồm nhiều yếu tố như:

+ Tính hiệu lực của các luật pháp, chính sách, quy chế làm việc;

+ Sự tôn trọng và thu hút được tài năng và trí tuệ;

+ Sự khen thưởng kịp thời và kỷ luật nghiêm minh;

+ Môi trường làm việc thân thiện, có nhiều cơ hội và điều kiện phát triển theo hướng tăng tiến;

+ Đặc biệt là uy tín được thể hiện qua năng lực và phẩm chất của cán bộ lãnh đạo và cán bộ quản lý cấp trên.

Tạo môi trường hoạt động thuận lợi cho đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT được triển khai qua việc thực hiện các chức năng cơ bản của quản lý với các hoạt động quản lý cụ thể:

- Xây dựng môi trường làm việc đồng thuận, thân thiện, chăm lo đời sống vật chất, tinh thần, tạo điều kiện cho đội ngũ hoạt động hiệu quả.

- Thiết lập môi trường pháp lý của trường THPT (mọi thành viên đều coi trọng luật pháp, quy chế trong thực hiện nhiệm vụ và chức năng của mình).

- Giám sát thực hiện chế độ tiền lương, các phụ cấp chức vụ, nghề nghiệp và ưu đãi đối với đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT mà Nhà nước đã ban hành.

- Tổ chức đánh giá hiệu lực tác động của chính sách, cơ chế quản lý Hiệu trưởng trường THPT để để nhận biết mặt tích cực, hạn chế, nguyên nhân.

- Tham mưu với các cấp quản lý thiết lập và triển khai các chính sách ưu đãi riêng của mỗi địa phương đối với Hiệu trưởng trường THPT.

- Tổ chức hiệu quả hoạt động thi đua, khen thưởng và đánh giá đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT gắn với các thành tích chung của trường THPT.

- Tổ chức có hiệu quả các hoạt động tham quan học hỏi kinh nghiệm quản lý cho đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT tại các trường THPT trong và ngoài nước.

- Tổ chức có hiệu quả việc hợp lý hoá gia đình, động viên, thăm hỏi, hỗ trợ vật chất đối với Hiệu trưởng trường THPT và gia đình của họ khi có việc vui, buồn.

- Kết hợp hiệu quả việc phân công giao việc để thử thách để thăng tiến giữ chức vụ cao hơn và nâng lương cho từng Hiệu trưởng trường THPT.

- Thực hiện có hiệu quả các hoạt động phong các danh hiệu cao quý cho Hiệu trưởng trường THPT như nhà giáo nhân dân, nhà giáo ưu tú và các danh hiệu khác.

1.6. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

1.6.1. Các yếu tố khách quan

1.6.1.1. Bối cảnh hội nhập quốc tế về giáo dục và đào tạo

Toàn cầu hoá và hội nhập quốc tế, sự phát triển của KH&CN, phát triển kinh tế thị trường là những đặc điểm mang tính xu thế tất yếu của thời đại. Các đặc điểm đó có ảnh hưởng sâu sắc đến mọi hoạt động xã hội, trong đó có giáo dục; mà vấn đề cốt lõi là hội nhập quốc tế về giáo dục. Là một thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới (World Trade Organization - WTO), Việt Nam chịu sự tác động từ các cam kết song phương hoặc đa phương của Việt Nam với các thành viên WTO; trong đó nổi bật là Hiệp định chung về Thương mại Dịch vụ (*General Agreement on Trade in Services - GATS*). Mặt khác Việt Nam là một thành viên của Hiệp hội các Quốc gia Đông Nam Á (*Association of Southeast Asian Nations - ASEAN*) - một liên minh chính trị, kinh tế, văn hóa và xã hội của các quốc gia trong khu vực Đông Nam Á. Trong giai đoạn hiện nay, sự cam kết hỗ trợ phát triển kinh tế giữa các nước trong Hiệp hội này để trở thành một cộng đồng vào năm 2015 và sự cam kết giữa ASEAN và Hoa Kỳ, giữa ASEAN với Liên minh châu Âu (*European Union - EU*) đã có những tác động sâu sắc đối với hội nhập toàn diện về giáo dục của Việt

Nam. Trên bình diện Khu vực Châu Á - Thái Bình Dương, một vấn đề mang tính thời sự trong giai đoạn hiện nay là cùng với nhiều quốc gia phát triển và đang phát triển trung khu vực, Việt Nam đang nỗ lực để tham gia Hiệp định Đối tác Kinh tế Chiến lược xuyên Thái Bình Dương (*Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement - TPP*).

Với những đặc điểm trên, giáo dục nói chung, giáo dục THPT Việt Nam nói riêng phải đặc biệt quan tâm đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu mới của bối cảnh phát triển KT-XH hiện nay. Từ đó dẫn đến yêu cầu mới về nâng cao chất lượng giáo dục mà trước hết là chất lượng giáo dục phổ thông (cấp học mang tính nền tảng cho sự phát triển của nguồn nhân lực); về phát triển đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục, trong đó có đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT).

1.6.1.2. Điều kiện tự nhiên, kinh tế - xã hội, tâm lý và phong tục tập quán địa phương

- *Một là*, nếu có điều kiện tự nhiên thuận lợi, thì tạo điều kiện tốt cho phát triển KT-XH, từ đó thúc đẩy phát triển giáo dục và tạo điều kiện thuận lợi cho phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT và ngược lại. Trong giai đoạn hiện nay, xu hướng hội nhập quốc tế và toàn cầu hóa đã và đang diễn ra hết sức sôi động tạo ra những cơ hội và thách thức lớn lao đối với nhu cầu nguồn nhân lực phục vụ cho sự nghiệp phát triển KT-XH. Từ đó dẫn đến yêu cầu đổi mới giáo dục nói chung và đổi mới giáo dục THPT nói riêng. Các yêu cầu đổi mới giáo dục THPT dẫn đến các yêu cầu về chất lượng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT. Từ đó dẫn đến các yêu cầu đổi mới hoạt động phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT. Chính vì vậy, điều kiện tự nhiên và KT-XH của mỗi quốc gia, vùng miền có tác động đến chất lượng và hiệu quả phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT.

- *Hai là*, xét về mặt tâm lý và phong tục tập quán, đối với các vùng, miền có các dân tộc thiểu số và đặc biệt là có nhiều Hiệu trưởng trường THPT là người dân tộc, thì với các đặc điểm tâm lý nêu trên với các nét đặc trưng của phong tục tập quán dẫn đến các bản sắc văn hoá có dấu ấn mạnh trong tư tưởng, ý chí quyết tâm của mỗi CBQL giáo dục nói chung và Hiệu trưởng trường THPT nói riêng để tham

gia các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng và đặc biệt là tự bồi dưỡng để phát triển đạt các tiêu Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT đã quy định.

1.6.1.3. Luật pháp, chính sách, điều lệ, quy chế và các chuẩn trong giáo dục THPT

Nhà nước quản lý xã hội bằng luật pháp, cho nên mọi hoạt động xã hội, trong đó quản lý giáo dục, có đều được điều chỉnh bởi các quy định của pháp luật và chính sách. Chính vì vậy, luật pháp, chính sách, điều lệ, quy chế và các chuẩn trong giáo dục THPT có ý nghĩa (giá trị và tác dụng) định hướng và điều chỉnh các hoạt động của chủ thể quản lý giáo dục nói chung và quản lý giáo dục THPT nói riêng; trong đó có hoạt động phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT.

1.6.1.4. Công tác đào tạo, bồi dưỡng của các cơ sở đào tạo có chức năng đào tạo, bồi dưỡng Hiệu trưởng trường THPT

Chất lượng của một Hiệu trưởng trường THPT nói riêng và của đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT phụ thuộc vào nhiều yếu tố; trong đó có các yếu tố chủ yếu:

- Yếu tố đào tạo nâng cao trình độ (đào tạo trình độ thạc sĩ và tiến sĩ) tại các cơ sở giáo dục có chức năng đào tạo đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT .

- Yếu tố bồi dưỡng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT theo các hình thức bồi dưỡng thường xuyên, bồi dưỡng theo chuyên đề tại các cơ sở giáo dục có chức năng bồi dưỡng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT để họ đạt chuẩn Hiệu trưởng trường THPT.

Chính vì các yếu tố tạo nên chất lượng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT như trên, để có đó đạt chuẩn, thì trước hết năng lực đào tạo và bồi dưỡng của các cơ sở giáo dục nêu trên phải thể hiện rõ về chương trình và nội dung đào tạo, bồi dưỡng; về đội ngũ giảng viên, về cơ sở vật chất và thiết bị đào tạo, ..., và nói chung là về uy tín và thương hiệu của các cơ sở đó. Cho nên, có thể nói *công tác đào tạo, bồi dưỡng của các cơ sở giáo dục có chức năng đào tạo, bồi dưỡng CBQL giáo dục nói chung và Hiệu trưởng trường THPT nói riêng có ảnh hưởng đến kết quả phát triển đội ngũ này.*

1.6.2. Các yếu tố chủ quan

1.6.2.1. Năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý nhân sự giáo dục của các cơ quan quản lý Nhà nước về giáo dục

Phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT là một trong những công tác chủ yếu của các CBQL nhân sự giáo dục tại các cơ quan quản lý Nhà nước về giáo dục. Chất lượng và hiệu quả phát triển đội ngũ này phụ thuộc vào nhiều yếu tố, nhưng yếu tố năng lực quản lý nhân sự của đội ngũ CBQL nhân sự đó mang tính quyết định. Các cơ quan quản lý Nhà nước về giáo dục, xét trong đề tài này là các cơ quan của Tỉnh uỷ, UBND cấp tỉnh (Sở Nội vụ và Sở GD&ĐT) trong việc dự báo nhu cầu, thiết lập quy hoạch, tổ chức và chỉ đạo thực hiện quy hoạch, kiểm tra, đánh giá các hoạt động phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT. Như vậy, năng lực của đội ngũ đào tạo CBQL nhân sự giáo dục của các cơ quan quản lý Nhà nước về giáo dục có tác động đến chất lượng và hiệu quả hoạt động phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT.

1.6.2.2. Mức độ và chất lượng đầu tư tài chính và cơ sở vật chất của các tỉnh phục vụ cho phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT

Bất kỳ một hoạt động nào, ngoài yếu tố con người (chủ thể của hoạt động) cũng cần đến điều kiện và phương tiện cho hoạt động đó. Tài chính và cơ sở vật chất nói chung có ảnh hưởng trực tiếp tới đời sống vật chất và tinh thần của con người. Đứng ở góc độ một hệ thống (tổ chức), tài chính và cơ sở vật chất luôn luôn ảnh hưởng đến mọi hoạt động của tổ chức và của mọi con người trong tổ chức đó. Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin và truyền thông, của xu hướng hội nhập quốc tế và sự phát triển của nền kinh tế tri thức thì nguồn lực tài chính và vật chất phù hợp không những mang lại mục tiêu của các hoạt động đó; mà còn tạo điều kiện cho việc hoàn thành nhiệm vụ của mỗi Hiệu trưởng trường THPT. Nói như vậy có nghĩa là một trong những yếu tố mang tính điều kiện và phương tiện quyết định đến chất lượng và hiệu quả phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT trong đó có yếu tố đầu tư tài chính và cơ sở vật chất là một trong những yếu tố có tác động đến phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT.

1.6.2.3. Nhận thức và năng lực tự thân của Hiệu trưởng trường THPT về tự bồi dưỡng hoặc tham dự các khóa đào tạo, bồi dưỡng

Yếu tố nhận thức và hành động luôn có mối quan hệ biện chứng gắn kết với nhau trong mọi hoạt động, trong đó nhận thức đúng thì hành động đúng. Để phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT có hiệu quả, trước hết mỗi Hiệu trưởng trường THPT phải nhận thức đúng về tầm quan trọng của phát triển đội ngũ trong bối cảnh đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục nói chung và giáo dục THPT nói riêng.

Cùng với yêu cầu nhận thức nêu trên, *năng lực tự thân của Hiệu trưởng trường THPT về tự bồi dưỡng hoặc tham dự các khóa đào tạo, bồi dưỡng* là yếu tố mang tính nội lực góp phần quyết định đến phát triển chính bản thân họ; bởi vì trong các yếu tố tác động đến sự trưởng thành (phát triển) của mỗi con người có yếu tố khách quan và chủ quan của mỗi con người đó. Các yếu tố khách quan tác động đến bản thân của mỗi con người dù có mạnh mẽ đến đâu cũng chỉ là yếu tố ngoại lực. Trong quá trình phát triển bản thân, yếu tố nội lực đó giúp mỗi Hiệu trưởng trường THPT tự học tập, nghiên cứu và rèn luyện để trang bị cho chính họ đủ điều kiện, đủ trình độ, đảm bảo đủ năng lực và phẩm chất theo Chuẩn; đồng thời giúp cho các tác động bên ngoài như công tác đào tạo, bồi dưỡng của các cơ quan quản lý giáo dục có chất lượng và hiệu quả hơn.

Kết luận chương 1

Trong bối cảnh hiện nay, đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT là một tất yếu khách quan nhằm nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài đáp ứng yêu cầu nguồn nhân lực cho sự nghiệp phát triển KT-XH. Chất lượng nguồn nhân lực phụ thuộc vào chất lượng GD&ĐT, trong đó có chất lượng giáo dục phổ thông (cấp học nền tảng của giáo dục). Chất lượng giáo dục phổ thông phụ thuộc phần nhiều vào chất lượng nguồn nhân lực giáo dục trong đó có đội ngũ Hiệu trưởng các trường THPT; cho nên phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay là vấn đề rất bức thiết.

Phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT được dựa trên quan điểm của triết học về phát triển, dựa trên sự phối hợp giữa lý thuyết phát triển nguồn nhân lực với lý luận quản lý đội ngũ nhân sự trong một tổ chức. Từ đó chỉ ra các nội dung hoạt động phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT như: xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng; lựa chọn, bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm Hiệu trưởng; đào tạo và bồi dưỡng Hiệu trưởng; đánh giá Hiệu trưởng; tạo môi trường thuận lợi để phát triển đội ngũ Hiệu trưởng.

Phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay phải nhằm mục tiêu đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đạt được chuẩn về phẩm chất và năng lực đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục giáo dục THPT. Các phẩm chất và năng lực là mục tiêu phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT được đánh giá theo các quy định trong Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT và theo 06 nhóm năng lực chung của người quản lý được cụ thể hoá cho đối tượng là Hiệu trưởng trường THPT; đồng thời phải dựa trên những đặc trưng công tác quản lý giáo dục THPT tại các vùng miền, nhất là các đặc trưng vùng dân tộc thiểu số.

Phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay phải dựa trên các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động phát triển đội ngũ đó.

Những vấn đề cơ bản đã nghiên cứu về cơ sở lý luận phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay là cơ sở lý luận để

kết hợp với cơ sở thực tiễn phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT tại các tỉnh Bắc Tây Nguyên nhằm có định hướng đề đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh này.

Kết quả nghiên cứu cơ sở thực tiễn về phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên (trong đó có thực trạng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT và thực trạng phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh này) sẽ được trình bày tại chương 2 dưới đây.

Chương 2
CƠ SỞ THỰC TIỄN VỀ PHÁT TRIỂN
ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG
CÁC TỈNH BẮC TÂY NGUYÊN

2.1. KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG PHỔ THÔNG

2.1.1. Kinh nghiệm phát triển đội ngũ CBQL giáo dục

Kinh nghiệm phát triển đội ngũ CBQL giáo dục trên thế giới được thể hiện trên các lĩnh vực chủ yếu dưới đây.

2.1.1.1. Xác định vai trò mới của giáo dục

Giáo dục vốn có một vai trò xuyên suốt lịch sử là cơ chế giữ gìn và phát triển văn hoá thông qua truyền thụ kiến thức. Tuy nhiên, sự thần kỳ của Nhật Bản, tiếp đến việc ra đời của các con rồng Đông Á, sự tăng trưởng ngoạn mục của Trung Quốc, trong những thập kỷ nửa sau thế kỷ 20, đã cho thấy một vai trò mới của giáo dục: *động lực phát triển kinh tế thông qua phát triển vốn con người*. Vì thế tư duy phát triển của đông đảo các quốc gia trong vài thập kỷ cuối của thế kỷ 20 là cách tiếp cận kinh tế đối với giáo dục, trong đó con người được nhìn nhận chủ yếu là phương tiện trong tăng trưởng kinh tế. Do tác động tiêu cực của cách tiếp cận này đối với tiến bộ và công bằng xã hội, nên vào đầu những năm 1990, có bước chuyển trong tư duy phát triển của các quốc gia. Mô hình phát triển thuần túy kinh tế được thay thế bởi mô hình phát triển con người. Đó là sự phát triển trong đó con người không chỉ là phương tiện mà chủ yếu và trước hết là mục tiêu của tăng trưởng kinh tế. Giáo dục có thêm vai trò mới là thành phần của sự phát triển con người và là chìa khoá để giải quyết các vấn đề xã hội. Giáo dục không chỉ tạo ra vốn con người mà còn tạo ra vốn xã hội.

Cuối thế kỷ 20, đầu thế kỷ 21, tư duy phát triển của các quốc gia lại có bước tiến quan trọng. Đó là sự vận động của các nền kinh tế hướng tới một giai đoạn phát triển mới, giai đoạn kinh tế tri thức. Nền kinh tế này được xây dựng và vận hành

trên cơ sở 4 cột đỡ: thể chế kinh tế, giáo dục - đào tạo, sáng tạo - cạnh tranh, hạ tầng công nghệ. Vì vậy giáo dục có vai trò quan trọng hơn bao giờ hết trong tư duy phát triển của các quốc gia, vừa là *động lực cho việc vận hành nền kinh tế tri thức*, vừa là *hạ tầng xã hội cho việc hình thành xã hội tri thức* [72].

2.1.1.2. Xác định rõ yêu cầu mới về sự phát triển của giáo dục

Cùng với những yêu cầu mới về vai trò giáo dục nói trên, là việc xuất hiện các tác động mới mang tính toàn cầu có khả năng chi phối xu thế vận động và phát triển của giáo dục tại các quốc gia trên thế giới.

Trước hết là quá trình toàn cầu hoá. Thế giới trở thành phẳng, trong đó các nước đều là láng giềng của nhau, các nền kinh tế đan xen nhau trong hợp tác và cạnh tranh, các hệ thống giáo dục được quốc tế hoá. Điều đó đặt ra cho giáo dục nhiệm vụ *chuyển trọng tâm đào tạo từ chiều sâu sang diện rộng* để người lao động không phải học chỉ để biết, để hành, để thành người mà còn học để chung sống, đủ sức đương đầu với cạnh tranh và hợp tác.

Tiếp nữa là bước chuyển sang nền kinh tế tri thức. Đó là nền kinh tế sản sinh, phổ biến và sử dụng tri thức để thúc đẩy tăng trưởng và sức cạnh tranh. Tri thức trở thành động lực của phát triển. Nhưng do sự sinh sôi và cùng với nó là sự chết đi của tri thức diễn ra hết sức nhanh trong thời đại ngày nay, nên cách học một lần để dùng cả đời không còn nữa. Điều đó đặt ra cho giáo dục nhiệm vụ *chuyển phương thức từ giáo dục học đường sang giáo dục suốt đời* trong một xã hội học tập.

Gắn liền với quá trình toàn cầu hoá và việc hình thành kinh tế tri thức là cuộc cách mạng về công nghệ thông tin và truyền thông. Cuộc cách mạng này đang nhào nặn lại mọi mặt của đời sống KT-XH. Điều đó buộc giáo dục *phải tư duy lại những quan niệm truyền thống* về nhà trường, nhà giáo, người học để nắm bắt, cập nhật, khai thác những lợi thế do tiến bộ công nghệ thông tin và truyền thông đem lại.

Trong bối cảnh thế giới ngày nay, các tác động nêu trên đang nổi lên hàng đầu. Vì thế trong bức tranh đa dạng của các hệ thống giáo dục ngày nay trên thế giới, vẫn có sự thống nhất về xu thế vận động và phát triển.

Các xu thế này là: phổ cập hoá giáo dục phổ thông, đại chúng hoá giáo dục đại học, xây dựng xã hội học tập, đa dạng hoá giáo dục, thương mại hoá giáo dục, nâng cao chất lượng giáo dục, dân chủ hoá giáo dục, quốc tế hoá giáo dục [72].

2.1.1.3. Nhận diện nhu cầu mới về đào tạo, bồi dưỡng CBQL giáo dục

Các nhu cầu này khá đa dạng và có sự thay đổi đáng kể từ hệ thống giáo dục này sang hệ thống giáo dục khác. Vì vậy, từng hệ thống giáo dục, từng cơ sở giáo dục có chức năng đào tạo, bồi dưỡng CBQL giáo dục có sự khảo sát riêng để đưa ra danh mục thích hợp các nhu cầu mới trong đào tạo, bồi dưỡng. Điều cần tránh là sa đà vào một danh mục bề bộn và dàn trải các nhu cầu. Tính ưu tiên, tính phù hợp và tính khả thi là những tiêu chí hàng đầu cần được đưa ra trong việc lựa chọn các nhu cầu mới trong đào tạo, bồi dưỡng CBQL giáo dục.

Chẳng hạn, Hội thảo khu vực Châu Á - Thái Bình Dương tháng 10/1991 về “giáo dục và đào tạo CBQL cho các cơ sở giáo dục đại học” đã đưa ra danh mục các nhu cầu mới trong một số lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng về: tinh thần lãnh đạo giáo dục, quản lý nguồn nhân lực, xây dựng chiến lược phát triển nhà trường, quản lý tài chính; đánh giá giáo dục, quản lý hệ thống thông tin quản lý[72].

2.1.1.4. Đổi mới chương trình đào tạo, bồi dưỡng CBQL giáo dục

Đổi mới chương trình đào tạo, bồi dưỡng CBQL giáo dục của nhiều nước theo hướng:

- *Phân loại các chương trình đào tạo, bồi dưỡng* theo chương trình lấy văn bằng và chương trình không lấy văn bằng. Các chương trình lấy văn bằng cử nhân, thạc sĩ, tiến sĩ quản lý giáo dục hiện được triển khai mạnh ở các nước phát triển, đặc biệt là ở Mỹ, Anh, Úc, Nuru Dilân,... Ở các nước đang phát triển, chủ yếu là các chương trình bồi dưỡng ngắn hạn để cấp chứng chỉ. Tuy nhiên, do nhận thức về vai trò của CBQL giáo dục ngày càng nâng cao, hầu như ở mọi nước đều triển khai cả hai loại chương trình với mức độ ưu tiên khác nhau tùy theo tình hình cụ thể của từng nước.

- *Xác định nội dung chương trình, nhằm tạo ra sự cân bằng* giữa rất nhiều yêu cầu khác nhau trong phạm vi thời gian và khả năng nguồn lực của chương trình.

+ Khuynh hướng hàn lâm thường thấy ở các đại học (University), nơi mà hoạt động giảng dạy nặng về lý luận cơ bản và nghiên cứu khoa học.

+ Khuynh hướng thực hành thường thấy ở các trường quản lý giáo dục và các trung tâm đào tạo, nơi được giao nhiệm vụ cả đào tạo và bồi dưỡng, học viên không chỉ là những người chuẩn bị làm công tác quản lý mà phần lớn là những CBQL giáo dục đương nhiệm. Trong đó, nội dung chương trình nặng về các tình huống cụ thể, các giải pháp và kinh nghiệm. Dĩ nhiên, các nội dung lý luận và khoa học quản lý vẫn được đề cập ở mức độ nhất định làm cơ sở cho việc lựa chọn giải pháp quản lý.

- *Đổi mới phương pháp giảng dạy gắn với chương trình đào tạo, bồi dưỡng* nhằm tránh thuyết giảng thay vào đó các phương pháp phù hợp hơn với đối tượng người học và tăng cường tính thực hành; ứng dụng các nguyên tắc học dành cho người lớn; tăng cường hoạt động tương tác, hoạt động nhóm, giải quyết vấn đề, đánh giá tin cậy, học tập trên thực địa. Phổ biến là mô hình khảo sát điểm (case-study), trong đó nội dung học tập được phân tích và tiếp thu từ một kết quả khảo sát cụ thể. Mô hình học theo tình huống (problem-based learning) được đánh giá cao bởi nó đặt các Hiệu trưởng tương lai vào các tình huống giả định mà họ sẽ phải đương đầu. Mô hình học tập thực địa và tập sự (field-based training and internship) cũng đang được áp dụng rộng rãi dù gặp nhiều khó khăn trong việc tổ chức [72].

2.1.1.5. Xây dựng chuẩn đối với từng đối tượng CBQL giáo dục.

Công việc này đang được triển khai ở hầu hết mọi hệ thống giáo dục. Tuy nhiên, đây là công việc khó khăn hơn nhiều so với việc xây dựng chuẩn giáo viên. Đó là vì nó phải trả lời câu hỏi có nhiều lựa chọn về vai trò mà người ta mong đợi ở CBQL giáo dục; trong đó với yêu cầu là tổng hoà các vai trò của nhà lãnh đạo, nhà quản lý hành chính, nhà quản lý doanh nghiệp. Thực tế cho thấy đó là một đòi hỏi quá cao, không hiện thực. Vì thế, cách xác định chuẩn cũng khác nhau, ngay trong cùng một nước. Chẳng hạn ở Mỹ, Ban chính sách quốc gia về quản lý giáo dục đưa ra chuẩn gồm 21 năng lực chính mà hiệu trưởng trường phổ thông phải có. Trong khi đó thoả thuận giữa các bang về chứng chỉ cán bộ lãnh đạo trường học lại quy

định chuẩn với 6 năng lực chủ chốt là: chia sẻ tầm nhìn; nuôi dưỡng văn hóa học tập trong toàn trường cho cả thầy lẫn trò; bảo đảm môi trường học tập hiệu quả và an toàn; cộng tác với phụ huynh và cộng đồng; hành động nhất quán, công bằng và đức độ; có ảnh hưởng tới bối cảnh chính trị, xã hội, kinh tế, pháp lý và văn hoá. Mặc dù các chuẩn này chỉ giới hạn ở một số năng lực chủ chốt, nhưng ngay ở Mỹ người ta cũng cho rằng nếu so sánh với những năm 1970 thì các yêu cầu về chuẩn này là một thay đổi lớn đối với vai trò và trách nhiệm của CBQL giáo dục [72].

2.1.2. Kinh nghiệm phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường phổ thông [13], [33], [86], [87] và [88].

2.1.2.1. Kinh nghiệm của một số nước Châu Á về tiêu chuẩn, cách đánh giá và bổ nhiệm Hiệu trưởng trường phổ thông

Ở Châu Á, nhất là các nước Asian, đã có các nghiên cứu tổng hợp về Chuẩn Hiệu trưởng trường phổ thông. Trong cuốn *School principals: Core actors in educational improvement, An analysis of seven Asian countries*, của các tác giả Maheswari Kandasamy và Lia Blaton; sau khi phân tích kinh nghiệm về xây dựng và phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường của một nước châu Á, đã chỉ ra chuẩn tối thiểu của Hiệu trưởng trường phổ thông ở một số nước như:

- Về trình độ và các điều kiện cần có của Hiệu trưởng

+ *Tại Singapore*, Bộ Giáo dục đưa ra tiêu chuẩn và tổ chức thực thi một Chương trình đào tạo Hiệu trưởng cho từ cấp tiểu học, trung học cơ sở và THPT. Chứng chỉ người đã trải qua đào tạo theo chương trình đó là cơ sở để bổ nhiệm (cắt cử) người giữ chức vụ Hiệu trưởng. Chương trình đào tạo này đã được Việt Nam kết hợp với Singapore soạn thảo thành một chương trình bồi dưỡng Hiệu trưởng các trường phổ thông và đã được triển khai tại Việt Nam từ năm 2009.

+ *Tại Hàn quốc*, người được bổ nhiệm chức vụ hiệu trưởng trường phổ thông phải có Giấy phép cho Phó hiệu trưởng (chứng nhận quản lý chức vụ Phó hiệu trưởng), có 20 năm kinh nghiệm về giáo dục và dạy học, có ít nhất 3 năm làm phó hiệu trưởng. Hàn Quốc đưa ra chương trình đào tạo cụ thể là điều kiện tiên quyết để bổ nhiệm Hiệu trưởng.

Người được giữ chức vụ Hiệu trưởng được cấp Giấy phép hiệu trưởng.

+ *Tại Philippine*, người được bổ nhiệm giữ chức vụ hiệu trưởng phải có bằng thạc sĩ sư phạm hoặc tương đương. Cũng như ở Hàn Quốc, Philippine đưa ra quy định chương trình đào tạo là điều kiện tiên quyết để bổ nhiệm Hiệu trưởng.

+ *Tại Malaysia*, người được bổ nhiệm giữ chức vụ Hiệu trưởng trường phổ thông tối thiểu phải có 1 bằng đại học, có chứng chỉ sư phạm (chứng chỉ của một trường đại học sư phạm cấp) và phải là giáo viên lâu năm.

- *Về đánh giá Hiệu trưởng trường phổ thông*

Việc đánh giá Hiệu trưởng dựa trên sự đánh giá việc thể hiện bản thân qua các câu hỏi hoặc dựa trên việc đánh giá vai trò trong quản lý các hoạt động của trường học. Ví dụ:

+ *Tại Hàn Quốc*, sau khi hoàn thành 4 năm đầu nhiệm kỳ, Ủy ban nhân sự tại thành phố, cơ quan giáo dục cấp tỉnh sẽ kiểm tra những thành tựu của họ theo quan điểm mở rộng dịch vụ của họ. Việc đánh giá hiệu trưởng diễn ra đồng thời với việc đánh giá quản lý trường học bởi các nhân viên giám sát hoặc thanh tra của trường. Việc đánh giá chất lượng quản lý của trường được lập kế hoạch, kết hợp với các hoạt động đánh giá cung cấp những thông tin cần thiết cho sự phát triển của trường và đánh giá mục tiêu và kế hoạch, nhưng cũng bao gồm chương trình học, lớp học, khoa, học sinh, phương tiện học tập, tài chính và các mối quan hệ nội bộ.

+ *Tại Malaysia*, Cục trưởng thường trực, cán bộ giáo dục tỉnh sẽ đánh giá hiệu trưởng trường THPT. Việc đánh giá dựa trên sự mô tả công việc và những mục tiêu trong công việc được vạch ra vào đầu mỗi năm học. Công cụ đánh giá chuẩn được dùng cho tất cả các viên chức chính phủ. Người đánh giá thứ 2 thường là Bộ trưởng giáo dục bang. Việc đánh giá không được công bố công khai cho các hiệu trưởng. Mức tăng lương phụ thuộc vào việc đánh giá này (2% các Hiệu trưởng được tăng 3 bậc lương, 3% tiếp theo tăng 2 bậc và phần lớn tăng 1 bậc). Những trường hợp bị kỷ luật không được tăng lương. Sự thăng tiến dựa vào hệ thống đánh giá nói trên. Những hiệu trưởng được đánh giá tốt sẽ được rút ngắn thời hạn thăng chức trước 3 năm.

+ *Tại Philippin*, việc đánh giá Hiệu trưởng trường THPT công lập được tiến hành bởi việc đánh giá của các viên chức trong Bộ Giáo dục, văn hóa, thể thao. Sự đánh giá đầu tiên được thực hiện bởi một Ủy ban và do trợ lý giám sát và một vài giám sát viên trường chỉ đạo. Trường hợp đánh giá Hiệu trưởng trường tiểu học thì có sự tham gia của giám sát quận. Giám sát trưởng sẽ đưa ra đánh giá cuối cùng, nhưng nếu Hiệu trưởng không đồng ý sẽ có thảo luận thêm. Nếu không ai trong số họ chấp nhận, thì Hiệu trưởng có thể từ chối ký vào văn bản, nhưng nên viết lý do tại sao không chấp nhận. Kết quả của báo cáo đánh giá thường niên được sử dụng như cơ sở chính cho sự tăng lương và cấp bậc. Trường hợp giáng chức rất hiếm khi xảy ra.

2.1.2.2. Một số kinh nghiệm về tiêu chuẩn, cách đánh giá và bổ nhiệm Hiệu trưởng trường phổ thông của Canada

Theo tài liệu của Hiệp hội giáo viên Alberta (Hiệp hội giáo viên Alberta - Alberta Teachers' Association - ATA) về Tiêu chuẩn thực hành chất lượng Hiệu trưởng với tiêu đề “Lãnh đạo thành công ở tỉnh Alberta Canada” thì chuẩn Hiệu trưởng được quy định bởi *Tiêu chuẩn thực hành chất lượng Hiệu trưởng*. Trong đó có 7 tiêu chuẩn như:

- *Thứ nhất*, Hiệu trưởng thể hiện ở việc biết phối hợp và hỗ trợ các mối quan hệ hiệu quả, biết xây dựng lòng tin và các mối quan hệ phối hợp và hỗ trợ từ cộng đồng trường học và hệ thống giáo dục trên cơ sở nền tảng lương tâm và đạo đức nghề nghiệp.

- *Thứ hai*, Hiệu trưởng có tầm nhìn, biết cộng tác với giáo viên, đội ngũ nhân viên, Hội đồng nhà trường, học sinh, phụ huynh học sinh hoặc người giám hộ học sinh và các thành viên khác trong cộng đồng nhà trường khi phù hợp trong việc tạo ra và duy trì các hoạt động hướng tới tầm nhìn và mục tiêu chung của nhà trường.

- *Thứ ba*, Hiệu trưởng xứng đáng với vị trí người đứng đầu một môi trường học tập, biết nuôi dưỡng và duy trì một nền văn hóa giá trị và hỗ trợ cho việc học tập.

- *Thứ tư*, Hiệu trưởng là một nhà lãnh đạo và quản lý giáo dục, biết tổ chức các hoạt động đảm bảo cho tất cả học sinh được tiếp cận với việc giảng dạy có chất lượng và có đủ cơ hội để đạt tới mục tiêu giáo dục.

- *Thứ năm*, Hiệu trưởng hoạt động có hiệu quả việc phát triển và tạo điều kiện lãnh đạo cho những người khác, biết thúc đẩy được sự phát triển năng lực lãnh đạo thông qua sự tham gia tích cực của giáo viên, các nhân viên khác, học sinh và cha mẹ hoặc người giám sát hộ học sinh trong một loạt các vai trò lãnh đạo vì lợi ích chung của cộng đồng nhà trường và của hệ thống giáo dục.

- *Thứ sáu*. Hiệu trưởng quản lý hiệu quả, biết quản lý các hoạt động của trường và quản lý môi trường học tập hiệu quả.

- *Thứ bảy*, Hiệu trưởng hiểu biết và đối phó có hiệu quả với bối cảnh xã hội rộng lớn hơn, hiểu được bối cảnh về chính trị, xã hội, kinh tế, pháp luật và văn hóa đã tác động đến nhà trường và phản ứng một cách thích hợp bằng cách xem xét các đặc thù, nhu cầu đa dạng của cộng đồng.

2.1.2.3. Một số kinh nghiệm về tiêu chuẩn, cách đánh giá và bổ nhiệm Hiệu trưởng trường phổ thông của Hoa Kỳ

Để được cấp chứng chỉ hành nghề lãnh đạo, quản lý giáo dục, người học tại Hoa Kỳ, phải trải qua các trình độ đào tạo dựa trên các mức chuẩn quy định cho lãnh đạo giáo dục do Hiệp hội cấp chứng chỉ hành nghề lãnh đạo giáo dục Liên bang đề xướng. Hiệp hội cấp chứng chỉ hành nghề lãnh đạo giáo dục của Hoa Kỳ đề xuất *Chuẩn nghề nghiệp lãnh đạo giáo dục* gồm các tiêu chuẩn yêu cầu các nhà lãnh đạo và quản lý giáo dục ở Hoa kỳ phải có:

- *Một là*: Người lãnh đạo, người quản lý nhà trường là những người thúc đẩy sự thành công của tất cả các học sinh thông qua việc hỗ trợ sự phát triển, kết nối, thực hiện và phục vụ cho viễn cảnh của nhà trường đối với việc học tập của học sinh và được sự chia sẻ của cộng đồng.

- *Hai là*: Người lãnh đạo, người quản lý nhà trường là những người thúc đẩy sự thành công của tất cả các học sinh thông qua sự ủng hộ, nuôi dưỡng và duy trì văn hóa nhà trường, tập trung vào chương trình dạy học học sinh và việc nâng cao tay nghề cho đội ngũ giáo viên.

- *Ba là*: Người lãnh đạo, người quản lý nhà trường là những người thúc đẩy sự thành công của tất cả các học sinh thông qua việc quản lý tổ chức nhà trường, điều

hành và phân phối các nguồn lực để tạo một môi trường học tập an toàn, hiệu quả và hiệu suất.

- *Bốn là*: Người lãnh đạo, người quản lý nhà trường là những người thúc đẩy sự thành công của tất cả các học sinh thông qua sự kết hợp chặt chẽ với gia đình và các thành viên cộng đồng, đáp ứng các yêu cầu và các mối quan tâm đa dạng của cộng đồng cũng như huy động nguồn lực của cộng đồng.

- *Năm là*: Người lãnh đạo, người quản lý nhà trường là những người thúc đẩy sự thành công của tất cả các học sinh thông qua các hành vi đạo đức mang tính trung thực, công bằng.

- *Sáu là*: Người lãnh đạo, người quản lý nhà trường là những người thúc đẩy sự thành công của tất cả các học sinh thông qua việc hiểu biết, đáp ứng và ảnh hưởng lên các vấn đề chính trị, kinh tế, pháp luật, văn hóa và xã hội.

Dựa vào các chuẩn nêu trên các Bang cụ thể hóa thành chuẩn của mình, xây dựng các chương trình đào tạo, tổ chức đào tạo, đánh giá theo chuẩn và tổ chức các kì thi lấy chứng chỉ hành nghề. Các cơ sở giáo dục có chức năng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo và cán bộ quản lý giáo dục tại Mỹ cụ thể hóa các tiêu chuẩn đó vào các chương trình và nội dung đào tạo cho phù hợp với từng đối tượng đào tạo.

Mặt khác, tại Hoa Kỳ, người được đảm nhiệm chức vụ Hiệu trưởng nhất thiết phải có chứng chỉ hành nghề Hiệu trưởng. Người có chứng chỉ hành nghề phải tham gia các khóa đào tạo; sau đó trình đơn xin cấp chứng chỉ hành nghề Hiệu trưởng; tiếp đó Bộ Giáo dục của mỗi Bang tổ chức kì thi cho người có đơn xin cấp chứng chỉ hành nghề của Hiệp hội cấp chứng chỉ hành nghề lãnh đạo, quản lý giáo dục Liên bang.

Đánh giá cấp chứng chỉ hành nghề lãnh đạo, quản lý giáo dục là việc đo lường ứng viên về mức độ đã có đủ kiến thức và kỹ năng cần thiết theo yêu cầu chuẩn lãnh đạo, quản lý giáo dục nhằm thực hiện được chức năng được nhà nước Liên Bang giao phó.

Chứng chỉ hành nghề của Hiệu trưởng cũng như các loại chứng chỉ hành nghề khác đều có thời hạn. Điều này có nghĩa là sau một thời gian Hiệu trưởng phải được

bồi dưỡng thêm hoặc đào tạo lại để được xác nhận là đã cập nhật các kiến thức lý luận và thực tiễn để có chứng chỉ hành nghề mới. Thời hạn đối với chứng chỉ hành nghề của Hiệu trưởng là 5 năm.

2.1.2.4. Một số kinh nghiệm về tiêu chuẩn, đánh giá và bổ nhiệm Hiệu trưởng trường phổ thông của New Zealand

Ở New Zealand Chuẩn Hiệu trưởng trường là một phần trong sự thỏa thuận của Hiệu trưởng, cùng với các yếu tố khác như chiến lược và kế hoạch hàng năm, sự mô tả công việc của Hiệu trưởng và những tiêu chí của Hội đồng nhà giáo New Zealand quy định đối với giáo viên của quốc gia này.

Những tiêu chuẩn này tạo nên một quy định hỗ trợ cho việc đánh giá thực trạng Hiệu trưởng và xem xét triển vọng sự phát triển nghề nghiệp của Hiệu trưởng trong tương lai. Ví dụ, Chuẩn Hiệu trưởng trường Trung học cơ sở ở New Zealand bao gồm các tiêu chuẩn dưới đây.

- *Một là tiêu chuẩn về Văn hóa: Hiệu trưởng phải là nhà lãnh đạo và quản lý giáo dục chuyên nghiệp tập trung vào việc tăng cường học tập và giảng dạy; Trong đó có:*

+ Phát triển với thực hiện tầm nhìn của nhà trường với những mục tiêu và giá trị cốt lõi tập trung vào việc thúc đẩy sự tham gia và đạt được thành tích trong học tập, xã hội và văn hóa cho tất cả học sinh.

+ Thúc đẩy một nền văn hóa nhờ đó đội ngũ nhân viên đã thừa nhận vai trò lãnh đạo của hiệu trưởng là phù hợp và họ cùng cộng tác để cải thiện tình hình dạy và học.

+ Hiệu trưởng có thái độ tôn trọng trong khi làm việc với người lớn và học sinh.

+ Đẩy mạnh và bảo tồn được di sản nền văn hóa New Zealand bằng cách bảo đảm các di sản đó được thể hiện rõ trong văn hóa trường học.

+ Duy trì được môi trường học tập an toàn, thân thiện và tập trung.

+ Thúc đẩy một môi trường sư phạm tổng hợp, trong đó có ghi nhận và tôn trọng sự đa dạng văn hóa và những kinh nghiệm của những học sinh khóa trước.

+ Giải quyết các mâu thuẫn và các tình huống khó khăn khác một cách hiệu quả và chủ động trong việc giải quyết các vấn đề xuất hiện.

+ Thể hiện vai trò lãnh đạo của mình thông qua việc áp dụng các biện pháp then chốt để giải quyết vấn đề.

- *Hai là tiêu chuẩn về Sư phạm: Hiệu trưởng phải là nhà lãnh đạo và quản lý giáo dục tạo dựng được một môi trường học tập đảm bảo cho tất cả học sinh sẽ thành công trong học tập.* Trong đó có:

+ Đẩy mạnh, tham gia và hỗ trợ hiệu quả cho việc học tập chuyên môn liên quan đến sự tiến bộ của học sinh.

+ Thể hiện tài năng lãnh đạo thông qua việc cùng đội ngũ giáo viên chia sẻ kiến thức về giảng dạy và học tập trong chương trình giảng dạy.

+ Bảo đảm các thành viên trong trường hiểu biết và tham gia vào hoạt động dạy học để thiết lập và duy trì hiệu quả mối quan hệ giữa giáo viên với học sinh.

+ Khuyến khích và hỗ trợ học sinh đạt được các bằng cấp có giá trị và tạo được quá trình học tập liên thông sang học đại học hay đào tạo nghề.

+ Bảo đảm rằng việc xem xét và thiết kế các chương trình học được thông báo rõ trong và ngoài trường.

+ Khuyến khích được một tổ chức biết học hỏi mà trong đó đội ngũ giáo viên được khuyến khích tham gia vào các nghiên cứu và xem xét thông tin phản hồi về việc giảng dạy của họ.

+ Bảo đảm việc sử dụng các hoạt động thực tế tốt nhất để đánh giá, phân tích và hành động dựa trên việc học tập của học sinh để thúc đẩy tối đa nhiệm vụ học tập của học sinh.

+ Đặc biệt tập trung vào sự thành công trong học tập cho học sinh nói chung, những học sinh có nhu cầu giáo dục đặc biệt và các học sinh có nguy cơ không thành công ở trường.

- *Ba là tiêu chuẩn về Hệ thống: Hiệu trưởng phải là nhà lãnh đạo và quản lý giáo dục thực hiện hiệu quả việc phát triển và sử dụng hệ thống quản lý hỗ trợ và thúc đẩy học sinh học tập*

+ Thể hiện được vai trò lãnh đạo đem lại hiệu quả cho các hoạt động hằng ngày của trường.

+ Vận hành hệ thống nhà trường một cách hiệu quả theo quy định và phù hợp với các yêu cầu lập pháp.

+ Cung cấp những thông tin kịp thời, chính xác cho các cấp quản lý và tư vấn có hiệu quả về hoạt động học sinh và hoạt động nhà trường.

+ Quản lý hiệu quả tài chính, tài sản, sức khỏe và hệ thống an toàn.

+ Quản lý nhân sự hiệu quả thể hiện ở tập trung vào việc tối đa hóa hiệu quả hoạt động của tất cả CBQL cấp dưới, giáo viên, nhân viên.

+ Sử dụng các bằng chứng về kết quả giáo dục trong và các tác động về môi trường bên ngoài để vạch ra kế hoạch cho các hoạt động trong tương lai, theo dõi sự thay đổi tiến độ và quản lý.

+ Cân đối, huy động và phân bổ nguồn lực theo các mục tiêu và chiến lược hàng năm của trường.

- *Bốn là tiêu chuẩn về Quan hệ đối tác và mạng lưới: Hiệu trưởng phải là nhà lãnh đạo và quản lý giáo dục biết tăng cường giao tiếp và mối quan hệ để thúc đẩy học sinh học tập.* Trong đó có:

+ Làm việc với các cấp lãnh đạo cấp trên để tạo điều kiện thuận lợi cho việc đưa ra quyết định chiến lược.

+ Tích cực thúc đẩy mối quan hệ tích cực với cộng đồng của trường và cộng đồng địa phương.

+ Tích cực thúc đẩy mối quan hệ chuyên môn của Hiệu trưởng với đồng nghiệp, giữa các đồng nghiệp với nhau, với các cơ quan chính phủ và với các chuyên gia trong cộng đồng giáo dục rộng lớn hơn.

+ Bảo đảm sự trao đổi thường xuyên với phụ huynh với nhà trường về sự tiến bộ của học sinh và về các vấn đề khác có liên quan đến trường.

+ Tích cực thúc đẩy mối quan hệ tích cực với các trường khác và tham gia phù hợp vào mạng lưới các trường học.

2.1.2.5. Một số kinh nghiệm về chính sách thu hút nhân tài; chính sách tuyển dụng; chính sách đào tạo, bồi dưỡng Hiệu trưởng trường phổ thông của một số nước phát triển (Anh, Mĩ và Úc)

- Chính sách thu hút nhân tài:

Phương thức chủ yếu mà hầu hết các nước sử dụng để thu hút nhân tài là lương, phúc lợi xã hội, điều kiện làm việc và dịch vụ hỗ trợ như: hỗ trợ tạo nguồn, phát triển nghề nghiệp...

Bang California (Mĩ), so với các nghề khác, lương Hiệu trưởng không quá cao, nhưng bù lại, khi về hưu, họ được hưởng 100% lương như khi đương chức và các phúc lợi y tế hấp dẫn. Do đó, vị trí Hiệu trưởng có sức hấp dẫn nhất định. Ở Anh, lương Hiệu trưởng có 43 bậc. Để thu hút nhân tài, khắc phục tình trạng thiếu hụt Hiệu trưởng thì Chính phủ đã thành lập trường CBQL giáo dục quốc gia (The National College for School Leadership - NCSL) để chuyên trách cung cấp các hoạt động tạo nguồn, đào tạo, bồi dưỡng và hỗ trợ phát triển đội ngũ CBQL giáo dục. NCSL chịu trách nhiệm nghiên cứu, biên soạn các chương trình đào tạo, bồi dưỡng để tạo điều kiện cho Hiệu trưởng, phó hiệu trưởng và các thành viên ở các vị trí quản lý khác trong trường phổ thông có các lựa chọn phù hợp với nhu cầu riêng của mỗi cá nhân. Bên cạnh đó, Chính phủ nước này đã phê duyệt Chiến lược nhằm khuyến khích phó hiệu trưởng và giáo viên giỏi theo đuổi nghề Hiệu trưởng, vì vậy có rất nhiều chương trình hỗ trợ tiềm năng được triển khai nhằm hỗ trợ các ứng viên đã có chứng chỉ nhưng chưa được bổ nhiệm.

- Về chính sách tuyển dụng:

Hầu hết Hiệu trưởng ở các nước này đều trưởng thành từ giáo viên. Tuy nhiên, muốn được bổ nhiệm, ứng viên các nước này bắt buộc phải có chứng chỉ hành nghề, tên gọi và quy trình cấp phép hành nghề có thể khác nhau nhưng về nội dung đều là những chứng chỉ xác nhận năng lực lãnh đạo và quản lý.

Ở California (Mĩ), Hiệu trưởng phải có chứng chỉ Quản lý hành chính cơ bản (a Preliminary Administrative Services Credential) do Hội đồng cấp phép giáo viên cấp, mỗi cá nhân muốn được có chứng chỉ Quản lý hành chính cơ bản thì phải có chứng chỉ hành nghề giáo viên và phải đạt được một trong bốn điều kiện sau:

- Hoàn thành chương trình chuẩn bị làm Hiệu trưởng (The Preparation Programs) thường là 2 năm với 33 đơn vị học trình, trong đó có khoản 1/3 thời gian là thực tập tại trường phổ thông;

- Hoàn thành chương trình học tại chức (Internship programs);

- Được thi cấp chứng chỉ Hiệu trưởng và ai thi đỗ kì thi này được cấp chứng chỉ Hiệu trưởng (School Leaders Licensure Assessment do Viện khảo thí Hoa kỳ (ETS) tổ chức.

- Hoàn thành chương trình do trường đại học và cơ quan giáo dục địa phương phối hợp tổ chức phù hợp với nhu cầu riêng của địa phương.

Ở Anh, Hiệu trưởng phải có chứng chỉ hành nghề Hiệu trưởng (The National Professional Qualification for Headship – NPQH). Muốn được cấp chứng chỉ, học viên bắt buộc phải tham gia khóa học từ 4 đến 12 tháng, tùy thuộc vào năng lực đầu vào của học viên. Về phương thức đánh giá khi tuyển dụng, mỗi Nước, thậm chí mỗi Bang có cách thức khác nhau. Ở Bang New south Wales (Úc) sử dụng chuyên gia đánh giá độc lập, trong khi ở Bang Victoria (Úc) việc đánh giá do Hội đồng tuyển dụng trực tiếp thực hiện.

Về thủ tục, quy định tuyển dụng, Bang Victoria (Úc) được xem là khá chặt chẽ. Bộ trưởng Bộ giáo dục của Bang này đã ban hành quyết định về quy chế tuyển dụng Hiệu trưởng. Theo quy chế này, Hội đồng tuyển dụng đảm bảo tối thiểu phải có Chủ tịch Hội đồng trường làm Chủ tịch Hội đồng tuyển dụng; đại diện cha mẹ học sinh; hai người do Vụ trưởng Vụ Giáo dục chỉ định (Trong đó có một người là Hiệu trưởng có kinh nghiệm và năng lực); đại diện cán bộ, giảng viên của trường. Toàn thể các thành phần nêu trên phải có đầy đủ phẩm chất và năng lực, đủ tiêu chuẩn theo yêu cầu của Hội đồng. Bên cạnh đó, họ còn được cung cấp đầy đủ tài liệu và được tập huấn về quy trình, tiêu chí tuyển chọn và phương pháp đánh giá trước mỗi kỳ tuyển dụng.

Nhìn chung ở các nước Anh, Mĩ, Úc, các thành viên tham gia ứng cử vào vị trí Hiệu trưởng thường xuất phát từ nguyện vọng cá nhân, rất ít trường hợp do cấp trên chỉ định hoặc phân công.

- Kinh nghiệm về chính sách đào tạo, bồi dưỡng:

Cả ba nước đều ban hành Chuẩn Hiệu trưởng để sử dụng làm công cụ đánh giá, quản lý và hỗ trợ Hiệu trưởng tự đánh giá và xây dựng kế hoạch tự bồi dưỡng của bản thân. Ở Bang California (Mỹ), Chuẩn Hiệu trưởng có 6 tiêu chuẩn. Ở Anh, Chuẩn Hiệu trưởng gồm 6 lĩnh vực, mỗi lĩnh vực quy định kiến thức, năng lực, nghề nghiệp (kỹ năng, thái độ, phong cách ứng xử...) và những nhiệm vụ cụ thể. Ở Bang Victoria (Úc), Chuẩn Hiệu trưởng được quy định trong 5 lĩnh vực: Điều hành tác nghiệp; quản lý nhân lực; chuyên môn; phát triển giá trị và hình ảnh nhà trường; xây dựng văn hóa nhà trường.

Các nước này đều có một điểm nổi bật đó là: Cả 3 nước đều có rất nhiều chương trình đào tạo, bồi dưỡng, hỗ trợ tạo nguồn và giúp Hiệu trưởng đương nhiệm phát triển nghề nghiệp. Ở Bang Victoria (Úc), riêng vụ giáo dục đã ban hành 7 chương trình bồi dưỡng dành cho các đối tượng khác nhau từ giáo viên có khả năng quản lý và có nguyện vọng muốn làm Hiệu trưởng cho đến Hiệu trưởng đã có nhiều kinh nghiệm [44]. Nhờ đó, hầu hết nhu cầu bồi dưỡng của các đối tượng về quản lý trường học đều được đáp ứng. Ngoài ra, Bộ Giáo dục Bang Victoria (Úc) còn ban hành mô hình trường học hiệu quả (The Effective Leaders Model hoặc Developmental learning framework for school leaders) với 5 nhóm tiêu chí [44].

Hiệu trưởng làm việc theo chế độ hợp đồng, tăng lương theo định kỳ (Ở Bang California - Mỹ, mỗi năm Hiệu trưởng được tăng lương một lần) dựa trên 4 yếu tố chính: quy mô trường; kết quả công tác; vùng miền nơi công tác; thâm niên. Hiệu trưởng tự đánh giá hằng năm và gửi báo cáo để cơ quan cấp trên xem xét, nếu không đáp ứng yêu cầu của cơ quan quản lý địa phương thì sẽ phải nghỉ quản lý, khi đó họ có thể đi xin việc nơi khác hoặc trở lại làm giáo viên.

Các kinh nghiệm trong phát triển đội ngũ CBQL giáo dục trên thế giới và của một số nước trong khu vực là những vấn đề cần được xem xét để xác định *cơ sở lý luận và thực tiễn về phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường trung học phổ thông trong bối cảnh đổi mới giáo dục*.

2.2. KHÁI QUÁT VỀ ĐIỀU KIỆN TỰ NHIÊN, KINH TẾ - XÃ HỘI, GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO CỦA CÁC TỈNH BẮC TÂY NGUYÊN

2.2.1. Tình hình phát triển KT-XH của các tỉnh Bắc Tây Nguyên

2.2.1.1. Khái quát về tình hình phát triển KT-XH của Tây Nguyên

Tây Nguyên là một địa bàn chiến lược quan trọng về mặt kinh tế và quốc phòng của Việt Nam đã được nhận thấy từ lâu. Tây Nguyên gồm 5 tỉnh: KonTum, Gia Lai, Đắk Lắk, Đắk Nông và Lâm Đồng, với diện tích 54641,1 km², dân số 5.460.400 người. Mật độ dân cư trung bình 100 người/ km². Tây Nguyên có một vị trí chiến lược quan trọng: phía Bắc và Đông tiếp giáp với các tỉnh duyên hải miền Trung, phía Tây tiếp giáp với biên giới Lào và Campuchia, phía Nam giáp với các tỉnh miền Đông nam bộ, là những tỉnh thuộc vùng kinh tế trọng điểm phía Nam. Diện tích, dân số của các tỉnh Tây Nguyên thể hiện tại bảng 2.1 dưới đây.

Bảng 2.1. Diện tích và dân số các tỉnh Tây Nguyên

Các tỉnh Tây Nguyên	Diện tích (km ²)	Dân số (nghìn người)	Mật độ dân số (người/km ²)
Kon Tum	9689,6	473,3	49,0
Gia Lai	15536,9	1359,9	88,0
Đắk Lắk	13125,4	1827,8	139,0
Đắk Nông	6515,6	553,2	85,0
Lâm Đồng	9773,6	1246,2	128,0
Tổng	54641,1	5460,4	100,0

Nguồn: Theo số liệu thống kê năm 2013- GSO.gov.vn

Tây Nguyên là một vùng được thiên nhiên ưu đãi và có nhiều tiềm năng để phát triển kinh tế. Tây Nguyên có khí hậu nhiệt đới nắng ấm mưa nhiều, chia thành hai mùa rõ rệt: mùa mưa và mùa khô. Phần lớn diện tích ở Tây Nguyên là rừng và đất đỏ bazan thuận lợi cho phát triển lâm nghiệp, nông nghiệp, đặc biệt là trồng cây công nghiệp. Mặc dù bị khai thác nhiều song diện tích rừng đưa vào khai thác lớn nhất trong nước; đây là cơ sở để phát triển ngành khai thác, chế biến lâm sản. Tây Nguyên còn có nhiều cao nguyên rộng lớn, phì nhiêu thích hợp cho việc trồng các cây công nghiệp như cà phê, cao su, hồ tiêu, chè... Hệ thống sông ngòi là nguồn thủy năng lớn của Tây Nguyên. Tây Nguyên còn là nơi có ưu thế về du lịch sinh thái và văn hoá. Hệ thống giao thông nối liền với các cảng như Dung quất, Qui

Nhơn và các khu kinh tế lớn ở miền Nam; đường Hồ Chí Minh thông tuyến sẽ là điều kiện liên kết chặt chẽ Tây Nguyên với các vùng kinh tế khác trong nước; mỗi tỉnh Tây Nguyên đã và đang xây dựng cửa khẩu quốc tế là điều kiện mở rộng giao lưu Tây Nguyên với các nước trong khu vực. Hiện nay, Đảng và Nhà nước đang có chủ trương thực hiện chiến lược phát triển Tây Nguyên, đây là điều kiện tốt nhất để các tỉnh Tây Nguyên phát triển kịp với các tỉnh khác trong toàn quốc.

Tây Nguyên là một lãnh thổ có nhiều dân tộc cư trú với hơn 44 dân tộc thiểu số, chiếm hơn 43% dân số, nhiều nhất là Kon Tum. Các dân tộc ở Tây nguyên có địa bàn cư trú riêng, ít xen kẽ như ở các tỉnh miền núi phía Bắc. Trước Cách mạng tháng Tám năm 1945, người Việt ở Tây Nguyên chiếm khoảng 5% dân số thời ấy. Sau năm 1975, sự di cư của người dân các tỉnh đồng bằng sông Hồng và các tỉnh miền Trung đến các khu “kinh tế mới” đã đưa số người Việt ngày càng đông dần và làm tăng mật độ dân cư ở các tỉnh Tây Nguyên. Trong những năm gần đây, số người Việt lên Tây Nguyên theo yêu cầu của địa phương tiếp nhận các cán bộ kỹ thuật, và đội ngũ lao động được đào tạo ở trình độ cao về công tác tại Tây Nguyên. Tuy nhiên, phong trào “di dân tự do” của các dân tộc ít người phía Bắc đã làm phức tạp hoá tình hình, đồng thời làm cho dân số tăng nhanh trong thời gian gần đây.

Nói chung Tây Nguyên có điểm xuất phát kinh tế thấp. Trong thời kì đổi mới, kinh tế Tây Nguyên đã có nhiều chuyển biến. Tài nguyên đất đã được khai thác để trồng cây công nghiệp, các công ty quốc doanh đã được hình thành, các nông trường, xí nghiệp được thành lập để khai thác đất đai trồng cây công nghiệp như cà phê, cao su... và chiếm vị trí quan trọng trong phát triển kinh tế Tây Nguyên. Từ thế mạnh về rừng, Tây Nguyên còn là nơi khai thác và chế biến lâm sản lớn nhất nước, đồng thời chuyển đổi rừng sang trồng cây công nghiệp.

Trong vài năm gần đây, các tỉnh Tây Nguyên cũng đã tìm cách chuyển mình theo hướng công nghiệp hoá, hiện đại hoá. Một số nhà máy, xí nghiệp đã được thiết lập ở Đà Lạt, Buôn Mê Thuột, Đắk Nông, Gia Lai, KonTum ... Thực hiện các chính sách kinh tế hiện nay, Đảng và Nhà nước ta cũng thực hiện chính sách xã hội và an ninh, quốc phòng. Trong khi Tây Nguyên chưa thu hút mạnh sự đầu tư và các dự

án lớn của nước ngoài để thúc đẩy sự tăng trưởng kinh tế, nâng cao đời sống cho nhân dân thì chúng ta thực hiện các chương trình quốc gia về xoá đói giảm nghèo, vệ sinh, nước sạch, môi trường, hỗ trợ chuyển đổi cơ cấu vật nuôi cây trồng... Những nhà máy thủy điện lớn, hệ thống đường giao thông, thủy lợi đã và đang được xây dựng ở khu vực này. Những chương trình này không chỉ thực hiện các chính sách dân tộc, miền núi mà còn tạo cho Tây Nguyên vững mạnh để đảm bảo cho Tây Nguyên trấn giữ miền Tây Nam của Tổ quốc, một vùng đất nhạy cảm với những biến cố an ninh, chính trị.

Sự phát triển kinh tế Tây Nguyên đã đặt ra nhiều vấn đề cần giải quyết. Vẫn còn một bộ phận dân tộc thiểu số vẫn còn tình trạng sống du canh du cư, trình độ sản xuất còn lạc hậu. Trong điều kiện kinh tế thị trường, sản xuất hàng hoá, trình độ sản xuất lạc hậu của đồng bào dân tộc thiểu số các tỉnh Tây Nguyên hiện nay sẽ làm trì trệ sự phát triển kinh tế Tây Nguyên. Phát triển bền vững Tây Nguyên đặt ra nhiều vấn đề như môi trường sinh thái, bảo tồn văn hoá và truyền thống, chênh lệch về mức sống...

Hiện nay, do trình độ sản xuất còn thấp nên tình trạng khai thác rừng bừa bãi, chặt phá rừng để lấy đất sản xuất đã làm thay đổi khí hậu một số vùng như Đăk Lăk, Lâm Đồng... gây hạn hán, thiếu nước, lũ quét. Tình trạng chạy theo nguồn lợi trước mắt mà thiếu nhạy cảm về nhu cầu hàng hoá thị trường đã gây không ít tổn thất cho đồng bào các dân tộc Tây Nguyên.

Về phát triển kinh tế, Tây Nguyên còn ở dạng tiềm năng về cung cấp nguồn nguyên liệu cho các ngành công nghiệp chế biến như: nông sản, thực phẩm, dược, giấy, kéo sợi... Tiềm năng du lịch ở Tây Nguyên chưa được khai thác trong khi văn hoá các dân tộc Tây Nguyên có những đặc sắc riêng, các di tích, thắng cảnh, khu bảo tồn thiên nhiên... đa dạng ở các tỉnh Tây Nguyên. Tài nguyên đất chưa được sử dụng đúng mức, hoặc được sử dụng. Nguồn lao động ở Tây Nguyên dồi dào với những con người cần cù, có khả năng tiếp thu và ứng dụng KH&CN.

Hiện nay, quá trình đô thị hoá diễn ra ở Tây Nguyên rất nhanh. Các thành phố, thị xã, thị trấn trở thành những trung tâm văn hoá của từng vùng. Đây cũng là nơi

thu hút các nhà đầu tư trong cả nước đến với Tây Nguyên. Tây Nguyên cũng có các trung tâm đào tạo lớn như Đại học Đà Lạt, Đại học Tây Nguyên, mỗi tỉnh ở Tây Nguyên đều có trường Cao đẳng sư phạm, Cao đẳng kinh tế kỹ thuật, các trường trung cấp kỹ thuật, y tế. Mạng lưới y tế, giáo dục Tây Nguyên trong những năm gần đây có nhiều chuyển biến. Các cấp chính quyền ở đây đã sử dụng các nguồn vốn để phát triển giao thông, điện nước, y tế, giáo dục. Các xã phường đến nay đều có trạm y tế và trường, lớp học. Nhưng do điều kiện về địa hình và dân cư phân tán nên việc chăm sóc sức khỏe và nâng cao dân trí ở Tây Nguyên, nhất là các vùng sâu, vùng xa, nơi có nhiều đồng bào dân tộc thiểu số và dân di cư tự do, chưa được thực hiện một cách đầy đủ và kịp thời.

Trở ngại lớn nhất trong sự nghiệp phát triển Tây Nguyên là thiếu lao động có chuyên môn cao. Sự nghiệp giáo dục và y tế phải được chú ý trước hết làm cho con em dân tộc và cả con em người Kinh trong vòng 5 tới 10 năm tới phải trở thành bộ phận quan trọng trong sự nghiệp kiến thiết Tây Nguyên. Đời sống của các dân tộc ở Tây Nguyên còn thấp. Mặc dù có nhiều tiến bộ về mặt kinh tế nhưng tổng sản phẩm quốc nội của toàn vùng chưa cao, thấp hơn các vùng khác. Chỉ số GDP bình quân đầu người của toàn khu vực Tây Nguyên còn dưới mức chung của các tỉnh khác trong nước. Mạng lưới giao thông và thông tin ở Tây Nguyên chưa phát triển, đặc biệt là giao thông liên nội tỉnh. Điều này gây trở ngại cho việc phát triển kinh tế, văn hoá, giáo dục, y tế.

So với cả nước thì việc phát triển KT-XH nói chung và giáo dục nói riêng các tỉnh Tây Nguyên còn ở mức độ thấp. Trong các tỉnh Tây Nguyên, chỉ số phát triển kinh tế, giáo dục lại không đồng đều nhau; trong đó các tỉnh Đắk Lắk và Lâm Đồng có trạng thái phát triển giáo dục và đào tạo tốt nhưng trạng thái phát triển kinh tế bình thường, Đắk Nông, Gia Lai và KonTum là các tỉnh có trạng thái phát triển cả kinh tế và giáo dục đều ở mức bình thường. Chỉ số phát triển giáo dục và kinh tế các tỉnh Tây Nguyên so với toàn quốc được thể hiện tại bảng 2.2. dưới đây.

Bảng 2.2. Chỉ số phát triển giáo dục và kinh tế các tỉnh Tây Nguyên so với toàn quốc

Tỉnh	Chỉ số phát triển giáo dục (G)	Tỉ lệ % số người từ 15 tuổi trở lên biết chữ	Chỉ số phát triển kinh tế (K)
Đắk Lắk	0,80	90,78	0,49
Lâm Đồng	0,80	92,91	0,52
Đắk Nông	0,73	89,33	0,50
Gia Lai	0,74	88,00	0,46
Kon Tum	0,68	83,38	0,45
Toàn quốc	0,83	93,60	0,56

Nguồn: Chỉ số phát triển con người (HDI) của Việt Nam [5, tr42,43]

Đối với các tỉnh còn gặp nhiều khó khăn để phát triển kinh tế, giáo dục như các tỉnh Tây Nguyên, theo tác giả Đặng Quốc Bảo, cần phải đặt ra các mục tiêu hiện thực về mặt phát triển, lưu ý củng cố các thành quả xoá mù chữ, chống việc tái mù chữ của nhân dân lao động, có kế hoạch phát triển giáo dục THCS, THPT một cách hợp lí theo hoàn cảnh của địa phương, thu hút các chương trình mục tiêu hỗ trợ cho việc phát triển giáo dục và kinh tế. Để thực hiện các mục tiêu về giáo dục, ở các tỉnh Tây Nguyên cần phải đẩy mạnh hoạt động dạy nghề, đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao. Đây là một trong những yếu tố để Tây Nguyên phát triển bền vững. Đồng thời, Tây Nguyên cần đầu tư phát triển kinh tế theo một chiến lược phát triển riêng, phù hợp với điều kiện và vị trí chiến lược của mảnh đất này. Phát triển kinh tế cũng có ý nghĩa hỗ trợ quá trình đào tạo nghề, đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao tiến hành nhanh hơn và bền vững hơn.

2.2.1.2. Khái quát tình hình phát triển KT-XH của tỉnh Gia Lai [76]

Tỉnh Gia Lai nằm ở phía Tây Nguyên trên độ cao trung bình 700 - 800 mét so với mực nước biển, với diện tích 15536,9 km². Phía Đông giáp với các tỉnh Quảng Ngãi, Bình Định và Phú Yên. Phía tây giáp tỉnh Ratanakiri thuộc Campuchia với đường biên giới chạy dài khoảng 90 km, phía Nam giáp tỉnh Đắk Lắk và phía Bắc giáp tỉnh Kon Tum.

Địa hình thấp dần từ Bắc xuống Nam và nghiêng từ Tây sang Đông, với các đồi núi, cao nguyên và thung lũng xen kẽ nhau khá phức tạp. Địa hình Gia Lai có thể chia thành 3 dạng chính là địa hình đồi núi, cao nguyên và thung lũng.

Dân số hơn 1,3 triệu người, với 34 dân tộc sinh sống và số lượng người dân tộc thiểu số chiếm tỷ lệ 46,6% rải rác ở các vùng sâu, vùng xa, vùng có điều kiện kinh tế khó khăn của tỉnh (dân tộc Jrai và Bahnar chiếm khoảng 80% còn lại là các dân tộc thiểu số khác). Toàn tỉnh có 17 huyện, thị xã, thành phố; 222 xã, phường, thị trấn, trong đó có 77 xã thuộc vùng có điều kiện KT-XH đặc biệt khó khăn và 664 thôn đặc biệt khó khăn.

Gia Lai có tiềm năng về thủy điện rất lớn với trữ năng lý thuyết khoảng 10,5-11 tỷ kW, trữ năng kinh tế kỹ thuật là 7,1 tỷ kW với công suất lắp máy 1.502 MWh. Ngoài 4 công trình thủy điện lớn có công suất lắp máy 1.422 MW, còn có 85 công trình thủy điện nhỏ với công suất 80.200 kW phân bố khá đều khắp, tạo điều kiện cho phát triển sản xuất.

Tính đến thời điểm cuối năm 2014, số trường học mầm non và phổ thông trong toàn tỉnh hiện có 806 trường (252 trường mầm non, 304 trường tiểu học, 204 trường THCS, 46 trường THPT), 15 trung tâm giáo dục thường xuyên, 202 trung tâm học tập cộng đồng, đáp ứng về cơ bản nhu cầu học tập của nhân dân trong tỉnh nhằm góp phần giảm thiểu nạn mù chữ trong địa bàn của tỉnh.

Tốc độ tăng trưởng kinh tế (GDP) đạt 12,3%. Cơ cấu kinh tế tiếp tục có sự chuyển dịch tích cực. GDP bình quân đầu người của tỉnh Gia Lai đạt 30,23 triệu đồng/năm.

Tổng thu ngân sách nhà nước trên địa bàn ước đạt 3.550 tỷ đồng, bằng 98,6% Nghị quyết, tăng 1,95% so với dự toán. Tổng chi ngân sách địa phương cả năm ước thực hiện 8.145 tỷ đồng, bằng 108,4% kế hoạch.

Lĩnh vực văn hóa - xã hội tiếp tục phát triển. Chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục được nâng cao; cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học được quan tâm đầu tư; đẩy mạnh các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng giáo dục, khắc phục tình trạng học sinh bỏ học, giảm tỷ lệ học sinh yếu kém, tăng tỷ lệ học sinh

khá giỏi; công tác giáo dục cho đồng bào dân tộc thiểu số, vùng khó khăn của tỉnh tiếp tục chuyển biến tích cực. Tập trung đẩy nhanh tiến độ thực hiện kế hoạch xây dựng trường đạt chuẩn quốc gia; dự kiến đến cuối năm, toàn tỉnh có 108 trường đạt chuẩn quốc gia theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo (tăng 43 trường), đạt tỷ lệ 13,6%.

Công tác chăm sóc sức khỏe cho nhân dân; phòng, chống dịch bệnh được chú trọng, trong năm không để xảy ra dịch bệnh nguy hiểm trên địa bàn tỉnh. Hoạt động văn hóa, thông tin, phát thanh, truyền hình tập trung tuyên truyền các ngày lễ lớn, các sự kiện chính trị quan trọng của đất nước, của tỉnh; tích cực tham gia dự thảo sửa đổi Hiến pháp năm 1992, Luật Đất đai (sửa đổi).

Các chương trình an sinh xã hội, xoá đói giảm nghèo, giải quyết việc làm tiếp tục được quan tâm. Tỷ lệ hộ nghèo toàn tỉnh giảm còn 17,23% (tương đương 53.389 hộ), tỷ lệ hộ thoát nghèo đạt 2,7% (tương đương 6.659 hộ); trong năm giải quyết việc làm mới cho 24.100 lao động, đạt 100,4% kế hoạch, trong đó xuất khẩu 1.300 lao động.

Công tác dân tộc và tôn giáo tiếp tục được chú trọng. Triển khai đầy đủ các chế độ, chính sách và các chương trình mục tiêu, dự án đối với đồng bào các dân tộc thiểu số; tập trung rà soát cụ thể từng trường hợp các hộ đồng bào dân tộc thiểu số còn thiếu đất sản xuất để có hướng xử lý cụ thể. Tạo điều kiện thuận lợi để các tôn giáo hoạt động theo đúng pháp luật; quan tâm giải quyết việc xây dựng nơi thờ tự cũng như các vấn đề nảy sinh, vướng mắc trong đời sống xã hội và tín ngưỡng, tôn giáo, góp phần giữ vững ổn định an ninh, chính trị tại các địa phương.

2.2.1.3. Khái quát tình hình phát triển KT-XH của tỉnh Kon Tum [77]

Kon Tum là tỉnh miền núi vùng cao, biên giới, nằm ở phía Tây Nguyên, có diện tích tự nhiên 9.689,6km² (theo Niên giám thống kê năm 2014), gồm 1 thành phố và 8 huyện, 10 phường, 6 thị trấn, 86 xã; phía tây giáp Lào và Campuchia, phía bắc giáp tỉnh Quảng Nam, phía đông giáp tỉnh Quảng Ngãi, phía nam giáp tỉnh Gia Lai. Kon Tum có vị trí chiến lược hết sức quan trọng về mặt quốc phòng an ninh, là điểm trung chuyển quan trọng trên tuyến hành lang kinh tế Đông - Tây với đường

biên giới dài khoảng 280,7 km và là khu vực bảo vệ môi trường sinh thái quan trọng của cả nước. Địa hình Kon Tum đa dạng, gồm gò, đồi, núi cao nguyên (thích hợp cho thâm thực vật rừng và kinh doanh rừng) và vùng trũng xen kẽ (thích hợp cho việc trồng lúa và cây công nghiệp). Khí hậu thuận lợi cho sự đa dạng hóa sinh học.

Kon Tum có 22 dân tộc cùng sinh sống trong đó có 6 dân tộc tại chỗ (dân tộc thiểu số chiếm trên 53%) là: Xê Đăng, Bah Na, Gia Rai, Giê Triêng, Brâu, Rơ Măm (DTTS chiếm trên 53%). Dân số trung bình năm 2014 là 473.345 người (nam chiếm 51,47%, nữ chiếm 48,53%). Dân số thành thị chiếm 34% dân số toàn tỉnh. Vì Kon Tum có nhiều dân tộc cùng sinh sống, nên đây là một vùng đất có nền văn hóa dân gian đặc sắc, mang đậm truyền thống của đồng bào các DTTS. Mỗi dân tộc lại có ngôn ngữ và phong tục tập quán riêng; hệ thống di sản văn hóa vật thể và phi vật thể rất phong phú, độc đáo mang tính đặc thù của vùng đất Tây Nguyên. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại nhiều phong tục tập quán lạc hậu.

Tốc độ tăng trưởng kinh tế tăng đều qua các năm: giai đoạn 2006 - 2010 đạt 11% (nông nghiệp: 8,6%, công nghiệp: 16,7%, dịch vụ: 12,2%); giai đoạn 2010-2014 đạt 14,71% (nông nghiệp: 7,52%, công nghiệp: 25,7%, dịch vụ: 16,49%); tuy nhiên, chất lượng tăng trưởng chưa cao, hiệu quả đầu tư còn thấp.

Năm 2014, lĩnh vực nông, lâm, thủy sản chiếm 41,78% trong cơ cấu kinh tế, trong đó, ngành nông nghiệp chiếm 91,67% với các nghề trồng trọt (sắn, mía, lúa, cao su, cà phê,...) là chủ yếu. Ngành lâm nghiệp chiếm 7,24%, được quản lý theo cơ chế mới (xã hội hóa nghề rừng và thực hiện cơ chế khoán), khai thác gỗ rừng tự nhiên giảm mạnh, chế biến lâm sản chuyển dần sang sử dụng nguyên liệu gỗ nhập khẩu và gỗ rừng trồng.

Lĩnh vực công nghiệp - xây dựng năm 2014 chiếm 24,1% trong cơ cấu kinh tế (trong đó công nghiệp 40,7%; xây dựng 59,3%). Công nghiệp chế biến vẫn chiếm ưu thế (70,6% tổng sản phẩm của ngành công nghiệp); công nghiệp sản xuất, phân phối điện, nước chiếm 20,5%, còn lại là công nghiệp khai khoáng. Hầu hết các cơ sở sản xuất công nghiệp có quy mô nhỏ, sản xuất các sản phẩm đáp ứng các nhu cầu nội địa. Công nghiệp năng lượng điện đóng góp ngày một tăng vào tổng giá trị sản phẩm của

ngành. Hoạt động xây dựng có chiều hướng tăng dần, hệ thống đô thị tiếp tục được phát triển. Tuy vậy, ngành vẫn còn nhiều hạn chế như: trang thiết bị và công nghệ lạc hậu; sản phẩm phần nhiều là sơ chế, sản xuất thủ công nên giá trị thu nhập không cao; các doanh nghiệp chậm đổi mới, chưa có chiến lược sản phẩm, thị trường tiêu thụ thiếu ổn định. Các khu, cụm công nghiệp vẫn khó khăn về vốn đầu tư để hoàn chỉnh hệ thống hạ tầng, tỷ lệ lấp đầy thấp.

Tốc độ tăng trưởng lĩnh vực dịch vụ bình quân giai đoạn 2010-2014 đạt 16,5%/năm. Tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ xã hội tăng mạnh, hoạt động xuất nhập khẩu có nhiều cố gắng, củng cố được thị trường truyền thống và phát triển mở rộng thêm một số thị trường mới. Hoạt động du lịch phát triển khá, doanh thu du lịch liên tục tăng. Các dịch vụ khác như vận tải, bưu chính, viễn thông, ngân hàng, bảo hiểm ngày càng được mở rộng.

Các lĩnh vực xã hội như giáo dục, y tế, khoa học công nghệ, văn hóa ... đều có chuyển biến tích cực. Hệ thống trường lớp được phát triển, mở rộng; cơ sở vật chất, trang thiết bị giáo dục được đầu tư. Tỷ lệ trẻ đi mẫu giáo và học sinh đi học đúng độ tuổi tăng qua các năm học. Giáo dục học sinh DTTS được quan tâm. Chất lượng giáo dục toàn diện có nhiều tiến bộ. Mạng lưới y tế được quan tâm củng cố, cán bộ y tế cơ sở được tăng cường, các chương trình y tế quốc gia, các chính sách y tế cho người nghèo, trẻ em và đồng bào DTTS được thực hiện đạt kết quả tốt. Xã hội hóa lĩnh vực y tế ngày một mạnh mẽ hơn. Hoạt động KH&CN đã có những đóng góp tích cực vào quá trình phát triển kinh tế xã hội của tỉnh. Việc tiếp thu, ứng dụng thành tựu khoa học công nghệ đã góp phần quan trọng làm tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả các ngành sản xuất; nâng cao hiệu quả khai thác, sử dụng tài nguyên và bảo vệ môi trường theo hướng bền vững. Phong trào xây dựng nếp sống văn hóa làng xã, văn hóa cộng đồng, giữ gìn và phát huy bản sắc văn hóa dân tộc ngày càng sâu rộng, các lễ hội của địa phương, của khu vực và quốc gia được tổ chức thường xuyên và khá thành công đã góp phần nâng cao đời sống tinh thần của người dân. Các hoạt động thể dục thể thao ngày càng đa dạng về nội dung và hình thức.

An ninh quốc phòng: đã duy trì, củng cố, tăng cường tiềm lực quốc phòng và an ninh, giữ vững ổn định chính trị, trật tự an toàn xã hội; ngăn chặn kịp thời các hoạt động chống phá của các thế lực thù địch; an toàn giao thông đã đạt được tiến bộ đáng kể, tuy nhiên chưa vững chắc, tai nạn giao thông nghiêm trọng vẫn xảy ra. Công tác giải quyết khiếu nại, tố cáo của nhân dân được xử lý có hiệu quả.

Tóm lại, Gia Lai và Kon Tum là các tỉnh có vị trí địa lý chiến lược, tiềm năng đất đai, tài nguyên khoáng sản, văn hóa du lịch phong phú nhưng chưa được đầu tư khai thác và sử dụng hiệu quả nên các tỉnh này vẫn là những tỉnh nghèo, kém phát triển, xuất phát điểm kinh tế thấp, công nghiệp chưa phát triển, chủ yếu là kinh tế nông, thu nhập bình quân đầu người năm 2014 của các tỉnh khoảng hơn 30 triệu đồng.. Địa hình đồi núi, giao thông không thuận lợi, điều kiện kinh tế rất khó khăn, dân trí còn thấp, còn nhiều phong tục tập quán lạc hậu... đã ảnh hưởng lớn đến sự phát triển GD&ĐT của các tỉnh này.

2.2.2. Tình hình phát triển GD&ĐT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên [65], [66]

2.2.2.1. Khái quát chung về quy mô và chất lượng GD&ĐT

- Về quy mô phát triển giáo dục

Thực hiện đường lối, chủ trương của Đảng và nhà nước, các tỉnh Bắc Tây Nguyên đã phát huy truyền thống cách mạng kiên cường, nỗ lực cải tạo hệ thống giáo dục do chế độ cũ để lại, xây dựng và phát triển nền giáo dục mới theo định hướng xã hội chủ nghĩa.

Đến nay, các tỉnh Bắc Tây Nguyên có 510.000 học sinh, sinh viên, (trong đó có 106.556 trẻ em mầm non, 218.578 học sinh tiểu học, 181.109 học sinh THCS &THPT, 1.284 sinh viên Đại học, 1.356 sinh viên Cao đẳng và 1117 học sinh Trung cấp chuyên nghiệp). Có 36.716 cán bộ, giáo viên, nhân viên (gồm 2.964 CBQL, 28.704 GV, 5.348 NV).

Hiện các tỉnh có 1.508 cơ sở giáo dục, đào tạo, trong đó mầm non: 372 trường, phổ thông: 826 trường; Trung tâm Ngoại ngữ-Tin học: 02; Trung tâm GDTX: 22, Trung tâm học tập cộng đồng: 279; trường trung cấp chuyên nghiệp: 02; Trung cấp nghề: 02, Cao đẳng: 02 và 01 Phân hiệu Đại học.

Tính đến cuối năm 2014, các tỉnh đã có 53 trường PT DTBT được thành lập và đi vào hoạt động. Trong đó có 20 trường PT DTBT cấp tiểu học, 33 trường PTDTBT cấp THCS.

Tỷ lệ huy động trẻ trong độ tuổi ra lớp: Nhà trẻ: tỷ lệ 9,7%; mẫu giáo: tỷ lệ 94,08% . Riêng trẻ 5 tuổi: tỷ lệ 99,79%.

Số trẻ đến trường được học 2 buổi/ngày: Trẻ nhà trẻ: tỷ lệ 99,35%; mẫu giáo: tỷ lệ 98,8%. Trong đó riêng trẻ 5 tuổi 100% được học 2 buổi/ngày. Có 7.498 lớp, 192.805 học sinh tiểu học học 9-10 buổi/tuần, chiếm tỷ lệ 55,1%; có 1.141 lớp, 20.119 học sinh tiểu học được học 6-8 buổi/tuần, chiếm tỷ lệ 37,8%; còn 219 lớp, 3.686 học sinh (tỷ lệ 7,1%) học 5 buổi/tuần.

Tính đến tháng 5/2014, các tỉnh có 216 trường đạt chuẩn quốc gia. Trong đó mầm non: 58 trường (trong đó có 02 trường đạt mức độ 2); tiểu học: 108 trường, trong đó có 06 trường đạt mức độ 2); THCS: 40 trường và THPT: 10 trường.

Ngoài ra, Tỉnh Gia Lai còn tuyển sinh 01 lớp 10 cho học sinh dân tộc Jrai, Bahnar nhằm thực hiện tốt công tác đào tạo con em người dân tộc thiểu số theo đúng tinh thần chỉ đạo của UBND tỉnh từ đầu năm học 2013 - 2014.

- Về chất lượng giáo dục

Các tỉnh đã có 1 hệ thống giáo dục tương đối hoàn chỉnh, đầy đủ các ngành học, bậc học, cấp học; quy mô trường lớp và đội ngũ giáo viên liên tục phát triển, cơ bản đáp ứng về nhu cầu học tập của nhân dân trong các tỉnh. Ngoài hệ thống trường công lập ngày một phát triển vững mạnh thì các cơ sở giáo dục ngoài công lập cũng được hình thành và từng bước phát triển hoàn thiện đã góp phần không nhỏ vào việc đào tạo nguồn nhân lực cho các tỉnh. Trong những năm qua, với chương trình “Kiên cố hóa trường lớp học” của Chính phủ, Đề án phổ cập giáo dục Mầm non trẻ 5 tuổi..., hệ thống trường lớp phòng học trên địa bàn các tỉnh đã được xây dựng mới, xóa các lớp học “ca ba” và các loại phòng học tạm thời. Hệ thống cơ sở vật chất trường học, phòng học bộ môn, phòng thiết bị được đầu tư xây dựng; một số trường THPT chuyên và các trường Phổ thông dân tộc nội trú của các tỉnh đã có trang thiết bị được đầu tư theo hướng hiện đại, đảm bảo chất lượng và kiên cố

với định hướng lâu dài bền vững; mở rộng quy mô cho các trường tổ chức dạy học 2 buổi/ngày.

Với những nỗ lực trên, chất lượng giáo dục và đào tạo trên địa bàn các tỉnh ngày càng ổn định, tỉ lệ học sinh giỏi tăng đáng kể; đặc biệt tỉ lệ học sinh giỏi là người dân tộc thiểu số có nhiều chuyển biến rõ nét. Đội ngũ nhà giáo, cán bộ quản lý giáo dục được kiện toàn đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng và không ngừng học tập, rèn luyện nâng cao bản lĩnh chính trị, chuyên môn, nghiệp vụ, xứng đáng là tấm gương sáng cho học sinh noi theo.

Đặc biệt, trong những năm gần đây, việc nâng cao chất lượng giáo dục đạo đức, lối sống, kỹ năng sống, phương pháp học tập sáng tạo cho học sinh được quan tâm thường xuyên. Dưới sự lãnh đạo, chỉ đạo của các Sở GD&ĐT, các nhà trường đã triển khai linh hoạt, có hiệu quả việc thực hiện chương trình giáo dục ngoài giờ lên lớp phù hợp với từng lứa tuổi, từng cấp học, theo từng chủ đề và thời gian theo hướng dẫn của Bộ GD&ĐT. Cụ thể, các ngành chỉ đạo các cơ sở giáo dục vận dụng thực hiện linh hoạt chương trình các môn học, triển khai nội dung, phương pháp giáo dục sát với từng đối tượng học sinh; thực hiện nhiều giải pháp phù hợp nhằm nâng cao chất lượng dạy và học đối với học sinh dân tộc thiểu số; chuẩn bị Tiếng Việt cho trẻ mẫu giáo 5 tuổi vùng dân tộc trước khi vào lớp 1 và tăng cường Tiếng Việt cho học sinh dân tộc cấp tiểu học. Đồng thời chú trọng đến công tác bồi dưỡng giáo viên là người dân tộc thiểu số và thường xuyên tổ chức hội nghị giao ban các trường PTDTNT, trường PTDTBT trong các tỉnh để trao đổi học hỏi kinh nghiệm giữa các vùng trên địa bàn của các tỉnh.

Chất lượng giáo dục vùng dân tộc thiểu số tiếp tục được cải thiện. Hệ thống các trường lớp mầm non, tiểu học được mở rộng đến các thôn, làng; quan tâm phát triển hệ thống trường phổ thông dân tộc bán trú cấp tiểu học, THCS và các trường PTDTNT; quy mô, số lượng học sinh DTTS hàng năm đều tăng.

Công tác giáo dục thể chất, chăm sóc sức khỏe học sinh, phòng chống dịch bệnh, chống suy dinh dưỡng cho trẻ, bảo vệ môi trường; công tác quản lý, phối hợp đảm bảo an ninh, trật tự trường học, phòng chống tội phạm, bạo lực, tệ nạn xã hội

trong học sinh, xây dựng trường học an toàn, phòng tránh tai nạn thương tích; công tác giáo dục an toàn giao thông trong trường học tiếp tục được tăng cường theo chỉ đạo của Chính phủ; công tác giáo dục sử dụng năng lượng tiết kiệm, phòng ngừa ứng phó thảm họa, thiên tai, giáo dục tích hợp về tài nguyên, môi trường và biển đảo được chú trọng. Các Sở GD&ĐT còn đẩy mạnh công tác hoạt động thể chất, tổ chức thường xuyên các hoạt động TDTT trong học sinh nhằm tăng cường sức khỏe, góp phần giáo dục toàn diện học sinh.

Tình hình huy động học sinh ra lớp đạt kết quả cao, tình trạng học sinh bỏ học chủ yếu là ở các địa bàn khó khăn, nhất là các vùng sâu, vùng xa, vùng dân tộc thiểu số. Nguyên nhân chính vẫn là do bệnh tật, do hoàn cảnh kinh tế khó khăn, do học yếu, lưu ban rồi bỏ học hoặc nhà xa trường, đi lại khó khăn...

Nhìn chung, chất lượng giáo dục của các tỉnh Bắc Tây Nguyên ngày càng được nâng lên; khoảng cách về chất lượng giáo dục và đào tạo giữa các vùng trong các tỉnh được rút ngắn.

2.2.2.2. Tình hình phát triển giáo dục THPT

- Về quy mô giáo dục THPT

Quy mô giáo dục THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên vẫn đang trên đà phát triển. tính đến năm học 2013-2014, các tỉnh có 70 trường THPT (tỉnh Gia Lai có 44 trường và tỉnh Kon Tum có 26 trường) với tổng số lớp là: 1.402 lớp và 53.649 học sinh. Mạng lưới trường lớp không ngừng được mở rộng theo quy hoạch, cơ bản đáp ứng nhu cầu học tập của con em các dân tộc trong các tỉnh và phù hợp với điều kiện thực tế của từng địa bàn dân cư. Tuy nhiên, việc phát triển mạng lưới vẫn còn những hạn chế: Điều kiện cơ sở vật chất chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu đổi mới giáo dục; Nhiều trường còn thiếu phòng học để dạy 2 buổi/ngày, thiếu phòng thí nghiệm, thực hành, thiếu nhà vệ sinh, sân chơi, bãi tập, nhiều phòng học còn tạm bợ; Điều kiện sinh hoạt, nhà công vụ, thông tin đối với GV vùng sâu, vùng xa còn thiếu thốn. Hầu hết các tỉnh đều có địa bàn rộng, chia cắt, dân cư phân tán nhiều cụm làng, thôn nên việc mở trường lớp tập trung gặp khó khăn, do đặc thù này mà ở vùng sâu vùng

xa số học sinh/lớp ít, số giáo viên/lớp cao (do phải bố trí đủ theo số môn học), dẫn đến ngân sách chi nhiều hơn.

- Về chất lượng giáo dục THPT

Chất lượng giáo dục THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên thể hiện ở 3 tiêu chí chủ yếu là hạnh kiểm, học lực và số lượng học sinh tốt nghiệp thi đỗ vào các trường đại học (ĐH), cao đẳng (CĐ), trung cấp chuyên nghiệp (TCCN) và dạy nghề (DN) trong 5 năm học gần đây.

Trong 5 năm gần đây, kết quả xếp loại hạnh kiểm và học lực của học sinh THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên được dựa trên Thông tư số 58/2011/TT-BGDĐT, ngày 12/12/2011 về Ban hành Quy chế đánh giá, xếp loại học sinh THCS và THPT của Bộ GD&ĐT.

Kết quả xếp loại hạnh kiểm của học sinh trường THPT các tỉnh được chọn làm địa bàn khảo sát thực trạng phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT trong 5 năm học gần đây thể hiện tại bảng 2.3. dưới đây.

Bảng 2.3. Kết quả xếp loại hạnh kiểm học sinh các trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong 5 năm gần đây

Năm học	Tổng số học sinh	Tỉ lệ phần trăm các loại hạnh kiểm			
		Tốt	Khá	Trung bình	Yếu
2009 - 2010	51.397	43,84	38,29	15,24	2,63
2010 - 2011	51.357	57,05	29,59	11,32	2,05
2011 - 2012	51.423	58,63	31,50	8,97	0,89
2012 - 2013	54.725	61,63	27,76	8,86	1,74
2013 - 2014	48.992	66,14	24,47	7,75	1,64

Nguồn: Phòng Giáo dục phổ thông các tỉnh Gia Lai và KonTum - năm 2014

Kết quả xếp loại học lực của học sinh trường THPT các tỉnh được chọn làm địa bàn khảo sát thực trạng phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT trong 5 năm học gần đây thể hiện tại bảng 2.4. dưới đây.

**Bảng 2.4. Kết quả xếp loại học lực
học sinh trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong 5 năm gần đây**

Năm học	Tổng số HS	Tỉ lệ phần trăm các loại học lực				
		Giỏi	Khá	Trung bình	Yếu	Kém
2009-2010	51.397	6,28	29,33	45,09	17,24	2,06
2010-2011	51.357	6,31	30,95	45,73	15,24	0,34
2011-2012	51.423	6,29	33,27	44,35	14,70	1,40
2012-2013	54.725	6,89	30,30	46,20	15,34	1,28
2013-2014	48.992	7,33	35,07	45,86	10,91	0,83

Nguồn: Phòng GDPT của các Sở GD&ĐT Gia Lai và KonTum - năm 2014

Với các liệu tại các bảng 2.3 và 2.4 cho thấy chất lượng giáo dục THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên như sau:

+ Về hạnh kiểm học sinh

Tuy số học sinh được xếp loại hạnh kiểm tốt và khá là rất cao và có chiều hướng tăng; nhưng vẫn có từ khoảng 8% đến 17% bị xếp hạnh kiểm ở mức độ trung bình và yếu. Đây là một trong vấn đề mà các nhà quản lý giáo dục của các tỉnh này cần chú ý và đây cũng là vấn đề đặt ra cho Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh này.

+ Về học lực học sinh

Số lượng học sinh có kết quả xếp loại học lực Giỏi quá ít (chỉ từ 6% đến 7% trong các năm), học sinh xếp loại học lực Khá chỉ chiếm khoảng 30% tổng số học sinh. Trong khi đó số lượng học sinh được xếp loại trung bình chiếm tỉ lệ gần 50%; thậm chí còn có khoảng từ 10% đến 18% học sinh bị xếp loại Yếu và hơn thế vẫn có từ 1% đến 2% học sinh bị xếp loại Kém.

Tuy rằng, nhìn tổng thể tại các tỉnh Bắc Tây Nguyên số học sinh người dân tộc thiểu số có tỉ lệ cao, nhưng chất lượng giáo dục thể hiện qua xếp loại học lực của học sinh như trên vẫn là vấn đề đặt ra cho vấn đề phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT.

+ Về tỉ lệ học sinh thi đỗ vào các trường đại học (ĐH), Cao đẳng (CĐ), Trung cấp chuyên nghiệp (TCCN) và các trường dạy nghề (DN) của hai tỉnh này được thể hiện tại bảng 2.5. dưới đây

Bảng 2.5. Tỷ lệ học sinh tốt nghiệp THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên thi đỗ vào các trường ĐH, CĐ, TCCN và trường DN trong 5 năm gần đây

Năm học	Tổng số học sinh TN THPT	Tỷ lệ phần trăm học sinh thi đỗ vào các cơ sở giáo dục sau THPT			
		Trường ĐH	Trường CĐ	Trường TCCN	Trường DN
2009 - 2010	13.605	20,47	24,15	28,12	14,14
2010 - 2011	14.533	24,81	24,89	25,58	12,56
2011 - 2012	14.821	31,42	29,18	19,42	10,94
2012 - 2013	15.823	39,54	27,27	14,16	9,14
2013 - 2014	15.215	41,02	24,17	14,51	8,19

Nguồn: Phòng GDPT của các Sở GD&ĐT Gia Lai và KonTum - năm 2014

Với tỉ lệ số lượng học sinh thi đỗ và đã theo học các trường đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp và dạy nghề trong 5 năm qua cũng cho thấy số lượng học sinh thi đỗ các trường đó cao dần; *tuy nhiên* vẫn còn tới gần 20% số học sinh chưa được theo học vào các trường trên. Vấn đề này cũng như tình trạng chung của học sinh THPT của các tỉnh khác trong nước.

- Về đội ngũ nhân lực giáo dục THPT

Đội ngũ nhân lực giáo dục THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên hiện nay có số lượng được thực hiện theo tỉ lệ 2,7 giáo viên (GV) trên lớp (định mức là 2,25 GV/lớp THPT, 2,4 GV/lớp DTNT, 3,1 GV/lớp chuyên).

Về số lượng hiện nay đối với đội ngũ nhân lực giáo dục THPT của các tỉnh này không thiếu, *tuy nhiên* theo báo cáo của các Sở GD&ĐT thì số lượng giáo viên là người dân tộc thiểu số chiếm tới trên 60 %. Như vậy, một vấn đề đặt ra cho phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên là ở chỗ: *học sinh và giáo viên là người dân tộc thiểu số* (không phải là người kinh) chiếm tỉ rất cao trong các trường, thế thì số lượng Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh này có phù hợp tỉ lệ này hay không. Vấn đề này sẽ được trình bày tại tiểu mục về số lượng và năng lực của đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên.

- Về cơ sở vật chất và thiết bị giáo dục THPT

Năm học 2013-2014 tỷ lệ phòng học kiên cố và bán kiên cố của các tỉnh Bắc Tây Nguyên khoảng 96,7% (tăng 3,7% so với năm học 2010-2011). Thực hiện Đề án kiên cố hoá trường học và nhà công vụ giáo viên giai đoạn 2008-2012 theo QĐ 20/2008/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ, số phòng học được xây dựng mới theo yêu cầu kiên cố đạt khoảng 70 % kế hoạch. Thiết bị dạy học được bổ sung theo đúng quy định của Bộ GD&ĐT về các dạng mục thiết bị và đồ dùng dạy học cho cấp THPT.

Hàng năm, trong việc phân bổ ngân sách đầu tư cho GD&ĐT, các Sở GD&ĐT đã tham mưu UBND các tỉnh để chỉ đạo UBND các huyện, thành phố phân bổ vốn xây dựng cơ sở vật chất và thiết bị dạy học cho các trường học với tỉ lệ hợp lý.

2.3. GIỚI THIỆU TỔ CHỨC KHẢO SÁT THỰC TRẠNG

2.3.1. Mục đích khảo sát

- Đánh giá được thực trạng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên (theo Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT và theo 06 nhóm năng lực của người quản lý vận dụng vào quản lý trường THPT tại các tỉnh Bắc Tây Nguyên)

- Đánh giá được thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên.

2.3.2. Khách thể khảo sát

Tổng số người dự kiến gửi phiếu xin ý kiến là **150**; trong đó:

- Mỗi Sở GD&ĐT, Sở Nội vụ của các tỉnh Gia Lai và tỉnh KonTum gồm 5 người (Giám đốc và các phó giám đốc 3 người; trưởng và phó phòng có chức năng quản lý nhân sự giáo dục của các Sở mỗi phòng 2 người).

- Hiệu trưởng và phó hiệu trưởng các trường THPT của các tỉnh Gia Lai và tỉnh KonTum 90 người.

- Tổ trưởng chuyên môn và một số giáo viên dạy giỏi thuộc các trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên (tỉnh Gia Lai và tỉnh KonTum) là 40 người.

Kết quả thu thập và xử lý số liệu khảo sát về thực trạng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT và về thực trạng các hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên được trình bày tại các mục tiếp theo dưới đây của luận án.

2.3.3. Nội dung khảo sát

Khảo sát về thực trạng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT và thực trạng phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên.

2.3.4. Phương pháp và công cụ khảo sát

- Ngoài phương pháp thu thập và xử lý số liệu trong các văn bản, để nhận biết *thực trạng đội ngũ Hiệu trưởng các tỉnh Bắc Tây Nguyên*, chúng tôi sử dụng *phương pháp trung cầu ý kiến bằng phiếu hỏi* với việc soạn thảo phiếu trung cầu ý kiến. Hệ thống câu hỏi được thể hiện tại **Phụ lục 1** của luận án (đánh giá hiệu trưởng theo Chuẩn Hiệu trưởng như quy định tại *Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT, ngày 22/12/2009 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT về Quy định Chuẩn hiệu trưởng trường THCS, trường THPT và trường phổ thông có nhiều cấp học*) của luận án và **Phụ lục 2** của luận án (đánh giá theo 06 nhóm năng lực của người quản lý).

- Để nhận biết *thực trạng các hoạt động quản lý phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên*, chúng tôi cũng sử dụng *phương pháp trung cầu ý kiến bằng phiếu hỏi*. Chúng tôi soạn một phiếu gồm 5 bảng hỏi theo 5 hoạt động quản lý phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT (*đã trình bày tại mục 1.5 Chương 1*). Mỗi bảng câu hỏi có hỏi về mức độ của mỗi hoạt động quản lý (với *điểm 4 là tốt nhất và giảm dần đến điểm 1 là xấu nhất*). Sau mỗi bảng câu hỏi chúng tôi có một câu hỏi *đề nghị chuyên gia về các nguyên nhân dẫn đến thực trạng các mức độ mà chuyên gia khẳng định đã khẳng định*. Nội dung cụ thể của các bảng câu hỏi trong phiếu hỏi được chúng tôi thể hiện tại **Phụ lục 3** của luận án.

- *Công cụ xử lý số liệu* là sử dụng các thuật toán của phương pháp thống kê toán học [18] để tính giá trị *trung bình cộng có trọng số* \bar{X} (còn gọi là trung bình gia quyền) của các mức độ cần đánh giá đối với 1 tiêu chí (hoạt động quản lý) phải đánh giá theo công thức sau:

$$\bar{X}_j = \frac{\sum_{i=1}^n f_i x_i}{\sum_{i=1}^n f_i}; \text{ trong đó:}$$

- j là thứ tự của các tiêu chí (hoạt động quản lý cần đánh giá);
- \bar{X}_j là giá trị trung bình cộng có trọng số của các mức độ được đánh giá đối với tiêu chí cần đánh giá thứ j (hoạt động quản lý cần đánh giá thứ j);
- x_1, x_2, \dots, x_n các mức độ được đánh giá đối với một tiêu chí cần đánh giá (có n mức độ được đánh giá).
- f_1, f_2, \dots, f_n là số lượng các ý kiến đồng ý đánh giá về từng mức độ đạt được của mỗi tiêu chí tương ứng mỗi mức độ cần đánh giá (x_1, x_2, \dots, x_n).
- *Thu thập và xử lý số liệu*: tổng hợp các số liệu trong **150** số phiếu thu được và sắp xếp riêng từng loại *Tốt (4 điểm), Khá (3 điểm), Trung bình (2 điểm) và Còn yếu (1 điểm)* vào một phiếu tổng hợp cho mỗi bảng câu hỏi. Sau đó tiến hành tính toán giá trị trung bình cộng có trọng số bằng phép toán (công cụ) đã có.

2.4. THỰC TRẠNG ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÁC TỈNH BẮC TÂY NGUYÊN

2.4.1. Về số lượng

Hiện nay tại các tỉnh được chọn làm địa bàn khảo sát thực trạng có **70** trường THPT; nhưng chỉ có là **65** hiệu trưởng. Theo quy định tại Điều lệ Trường THCS, THPT và trường phổ thông có nhiều cấp học thì số lượng này thiếu 5 người. Nguyên nhân thiếu hụt là do một số hiệu trưởng chuyển công tác khác theo yêu cầu của địa phương, do quá trình tách trường và do công tác quy hoạch, tạo nguồn từ cơ sở còn chậm so với yêu cầu.

2.4.2. Về cơ cấu

2.4.2.1. Cơ cấu về độ tuổi, giới và dân tộc

Cơ cấu độ tuổi được thể hiện tại bảng 2.6 dưới đây.

**Bảng 2.6. Cơ cấu độ tuổi, giới, dân tộc
của đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên**

Độ tuổi	Dưới 30 (tỉ lệ%)	Từ 31-40 (tỉ lệ %)	Từ 41-50 (tỉ lệ %)	Từ 51-55 (tỉ lệ %)	Trên 55 (tỉ lệ %)
Nam	0	10 15,4%	20 30,7%	15 23,1%	13 20,0%
Nữ	0	0	3 4,6%	4 6,2%	0
Dân tộc	0	0	1 1,50%	0	0

Nguồn: Sở GD&ĐT các tỉnh Gia Lai và KonTum (năm 2014)

Với cơ cấu độ tuổi và giới của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT như trên, cho thấy: Đội ngũ hiệu trưởng trường THPT có sự phân bố không hợp lý, đối tượng trẻ tuổi và cao tuổi có tỉ lệ chênh lệch nhau: trên 55 tuổi chiếm tỉ lệ 20%, dưới 30 tuổi không có đối tượng nào; độ tuổi từ 31 đến 40 chiếm 15,4%; từ 41 đến 50 tuổi chiếm 35,3%; từ 51 đến 55 tuổi chiếm 29,3%. Sự phân hóa không hợp lý về độ tuổi của hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên sẽ không đảm bảo tính ổn định và tính kế thừa giữa các thế hệ. Cần phải tăng cường trẻ hóa đội ngũ để thích ứng với điều kiện phát triển KT-XH và đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay. Số lượng hiệu trưởng trường THPT ở độ tuổi từ 31 đến 40 và 41 đến 50 chiếm 50,7%, ở độ tuổi này hầu hết các hiệu trưởng đều có sức khỏe tốt, có khả năng tiếp cận nhanh những cái mới, có kinh nghiệm và trải nghiệm trong công tác, có cách nhìn nhận và đánh giá đúng, toàn diện các lĩnh vực của xã hội, chính chắn trong việc xử lý các tình huống ... Đối với đội ngũ hiệu trưởng có độ tuổi từ 51 trở lên chiếm tỉ lệ khá lớn 49,3%, đây là độ tuổi có rất nhiều kinh nghiệm nên trong công tác quản lý dễ dẫn đến bệnh chủ nghĩa kinh nghiệm, quản lý theo lối mòn, không nhạy bén với những kiến thức mới, ít tiếp thu ý kiến đóng góp của thế hệ trẻ, ngại học tập và nghiên cứu...

Với tốc độ phát triển ngày càng nhanh về số lượng trường, lớp và nhu cầu học tập ngày càng cao của học sinh đòi hỏi ngành giáo dục của các tỉnh cần làm tốt công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, tạo nguồn CBQL trẻ bổ sung cho các đơn vị để có đủ số lượng, đảm bảo chất lượng nhằm quản lý tốt nhiệm vụ dạy và học ở các trường THPT. Đây là nhiệm vụ quan trọng mà các sở GD&ĐT và lãnh đạo các cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương cần đặc biệt quan tâm.

Với cơ cấu về người dân tộc trong đội ngũ hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên như trên, cho thấy: Tỷ lệ hiệu trưởng là người DTTS còn rất ít, chỉ chiếm 1,5 % so với tổng số hiệu trưởng của các tỉnh trong khi đó tỷ lệ giáo viên và học sinh người DTTS chiếm tỷ lệ rất lớn, tỷ lệ người dân tộc ở các tỉnh Bắc Tây Nguyên chiếm trên 50%. Vì vậy cần bổ sung hiệu trưởng là người DTTS để nâng cao chất lượng giáo dục ở các vùng núi, vùng biên giới, vùng đặc biệt khó khăn để tiến tới thực hiện phổ cập giáo dục trung học của các tỉnh trong khu vực theo đề án phát triển nguồn nhân lực của các tỉnh đến năm 2020.

Với cơ cấu về giới trong đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên như trên, cho thấy: Đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT của các tỉnh này chưa đảm bảo cân đối về giới tính. Tỷ lệ Hiệu trưởng là nữ chỉ chiếm 10,8% trong tổng số đội ngũ hiệu trưởng của các tỉnh, trong khi đó tỷ lệ nam làm hiệu trưởng chiếm 89,2% và tỷ lệ nữ giáo viên THPT của các tỉnh chiếm 65,4%. Như vậy, tỷ lệ nữ là hiệu trưởng các trường THPT của các tỉnh này còn quá thấp. Điều đó cho thấy công tác quy hoạch, đề bạt CBQL nữ ở các tỉnh này còn hạn chế. Các sở GD&ĐT cần chú trọng, làm tốt hơn công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, tạo nguồn đối với giáo viên nữ.

2.4.2.2. Cơ cấu về trình độ đào tạo

Cơ cấu về trình độ đào tạo chuyên ngành sư phạm, lý luận chính trị (LLCT) và quản lý hành chính nhà nước (HCNN) và quản lý giáo dục (QLGD) của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT thể hiện tại bảng 2.7. dưới đây.

Bảng 2.7. Cơ cấu trình độ đào tạo của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên

Tổng/ Trình độ đào tạo, bồi dưỡng	Trình độ chuyên môn						Trình độ quản lý							
	Đại học		Thạc sĩ		Tiến sĩ		Cử nhân QLGD		ThS. QLGD		Bồi dưỡng QLGD		Quản lý HCNN	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
65	51	78,5	14	21,5	0		0		10	15,4	49	75,4	3	9,2

Nguồn: Sở GD&ĐT các tỉnh Gia Lai và KonTum (năm 2013)

Với cơ cấu về trình độ đào tạo của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên như trên, cho thấy trong số Hiệu trưởng trường THPT đã đạt chuẩn về trình độ đào tạo, trong đó có 21% trên chuẩn. Tuy nhiên số có bằng thạc sĩ chuyên ngành quản lý giáo dục chỉ có 15%. Đây là vấn đề đặt ra cho các cấp quản lý về trình độ quản lý của các Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh này để có biện pháp phát triển đội ngũ đó cho phù hợp với yêu cầu nâng cao chất lượng quản lý trường học hiện nay.

2.4.2.3. Cơ cấu về trình độ chính trị và chức vụ trong Đảng

Cơ cấu về trình độ chính trị và chức vụ trong Đảng của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT thể hiện tại bảng 2.8. dưới đây.

Bảng 2.8. Cơ cấu về trình độ chính trị của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên

Trình độ đào tạo, chức vụ	Đảng viên	Trình độ lý luận chính trị			
		Sơ cấp	Trung cấp	Cao cấp	Cử nhân
Số lượng	65	06	24	35	0

Nguồn: Sở GD&ĐT các tỉnh Gia Lai và KonTum (năm 2014)

Với cơ cấu về trình độ chính trị như trên, cho thấy phẩm chất chính trị của đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT là rất cao (có tới quá nửa số Hiệu trưởng trường THPT có trình độ cao cấp về lý luận chính trị). đây cũng là một thuận lợi cho việc thực hiện mục tiêu phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh này.

2.4.3. Về chất lượng

2.4.3.1. Thực trạng đáp ứng chuẩn của đội ngũ Hiệu trưởng trường trung học phổ thông

a) Kết quả xếp loại hiệu trưởng trường THPT của Sở GD&ĐT các tỉnh Bắc Tây Nguyên theo Chuẩn hiệu trưởng trường THPT

Sau khi tập hợp kết quả xếp loại hiệu trưởng trường THPT theo Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT mà các Sở GD&ĐT thực hiện năm 2013, chúng tôi có bảng 2.9 dưới đây.

Bảng 2.9. Kết quả xếp loại đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên theo Chuẩn của các Sở GD&ĐT năm 2013

Các loại	Mức độ đạt Chuẩn			Chưa đạt Chuẩn
	Xuất sắc	Khá	Trung bình	
Số lượng	45	20	0	0
Tỉ lệ %	69,2%	30,8%	0	0

Nguồn: Sở GD&ĐT các tỉnh Gia Lai và KonTum (năm 2013)

b) Kết quả xếp loại hiệu trưởng trường THPT theo phương pháp trung cầu ý kiến bằng phiếu hỏi

Ngoài kết quả xếp loại của Sở GD&ĐT (như trên), chúng tôi sử dụng phương pháp *trung cầu ý kiến bằng phiếu hỏi* để có một góc nhìn khác về thực trạng đạt Chuẩn của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên và để so sánh với kết quả xếp loại của các Sở GD&ĐT dưới đây (theo mục đích, nội dung, phương pháp đã nêu trên).

Sau khi tổng hợp kết quả trả lời của **150** phiếu (đã thu được) theo hướng dẫn xếp loại tại *Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT*.

Kết quả xếp loại đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT (theo Chuẩn) bằng đánh giá của các chuyên gia thể hiện tại bảng 2.10 dưới đây.

Bảng 2.10. Kết quả xếp loại đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên (theo Chuẩn) nhờ trung cầu ý kiến bằng phiếu hỏi

Các loại	Mức độ đạt Chuẩn			Chưa đạt Chuẩn
	Xuất sắc	Khá	Trung bình	
Số lượng/150 người được hỏi	39	16	9	1
Tỉ lệ %	60,0 %	24,6%	13,9%	1,5%

Để so sánh kết quả xếp loại hiệu trưởng trường THPT bằng phương pháp xin ý kiến chuyên gia với kết quả xếp loại của các Sở GD&ĐT chúng tôi phối hợp các số liệu tại bảng 2.9 với bảng 2.10 để có bảng 2.11 dưới đây.

**Bảng 2.11. So sánh kết quả đánh giá mức độ đạt Chuẩn
của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT**

Xếp loại		XS	K	TB	CDC
Kết quả xếp loại của các Sở GD&ĐT	Số lượng	45	20	0	0
	Tỉ lệ	69,2%	30,8%	0	0
Kết quả xếp loại theo phương pháp trung cầu ý kiến	Số lượng	39	16	9	1
	Tỉ lệ	60,0 %	24,6%	13,9%	1,5%

Các số liệu tại bảng 2.11 cho thấy:

- Kết quả xếp loại Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên theo quy định của Chuẩn Hiệu trưởng các trường THPT của các Sở GD&ĐT và kết quả xếp loại cũng theo Chuẩn bằng phương pháp trung cầu ý kiến là tương đối như nhau về loại xuất sắc và khá.

- *Tuy nhiên*, theo phương pháp trung cầu ý kiến bằng phiếu hỏi, có tới 1,5% số hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên chưa đạt chuẩn và có tới 13,9% số lượng Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh này xếp loại Trung bình.

Với kết quả nghiên cứu như trên, cho thấy *vấn đề phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong giai đoạn hiện nay là cần rất thiết để cho hầu hết Hiệu trưởng trường THPT đạt chuẩn với xếp loại Tốt.*

2.4.3.2. Thực trạng năng lực của đội ngũ hiệu trưởng theo tiếp cận năng lực của người cán bộ quản lý giáo dục

a) Thực trạng năng lực thi luật pháp, điều lệ và quy chế giáo dục

Thực trạng các năng lực về thực thi luật pháp, điều lệ và quy chế giáo dục của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT thể hiện tại bảng 2.12 dưới đây.

**Bảng 2.12. Kết quả khảo sát về năng lực
thực thi luật pháp, điều lệ và quy chế giáo dục**

TT	Các tiêu chí đánh giá năng lực (khả năng thực hiện các hoạt động)	Mức độ đạt được (SL/150 phiếu)					Xếp thứ
		Tốt (4)	Khá (3)	Trung bình (2)	Còn yếu (1)	\bar{X}	
1	Hiểu, vận dụng đúng các công ước quốc tế, hiệp ước với nước ngoài về giáo dục phổ thông phù hợp với điều kiện KT-XH các tỉnh Bắc Tây Nguyên.	38	67	39	6	2,91	4
2	Tổ chức các lực lượng để góp ý xây dựng luật pháp, chính sách, điều lệ, quy chế giáo dục và dạy học phù hợp với điều kiện KT-XH các tỉnh Bắc Tây Nguyên.	36	60	49	5	2,85	6
3	Hiểu đúng và vận dụng đúng luật pháp, chính sách, điều lệ, quy chế giáo dục và dạy học để phù hợp với điều kiện KT-XH các tỉnh Bắc Tây Nguyên.	80	28	42	0	3,25	3
4	Tổ chức hoạt động xây dựng quy định nội bộ của trường về quản lý các hoạt động giáo dục và dạy học phù hợp với điều kiện KT-XH địa phương.	93	22	32	3	3,37	1
5	Phối hợp với các tổ chức và đoàn thể trong trường để giám sát thực hiện luật pháp, chính sách, cơ chế, quy chế, điều lệ và quy định nội bộ.	39	64	39	8	2,89	5
6	Vận động các cơ quan, tổ chức và đoàn thể ngoài trường thực hiện luật pháp, chính sách, cơ chế, quy chế, điều lệ, quy định nội bộ	77	51	18	4	3,34	2
Trung bình của các \bar{X} các tiêu chí						3,10	

Số liệu tại bảng 2.12 cho thấy các năng lực về thực thi luật pháp, điều lệ và quy chế giáo dục của đội ngũ hiệu trưởng còn có các hạn chế nhất định (giá trị trung bình của các trung bình cộng có trọng số \bar{X} chỉ đạt tới 3,11, thế mà tốt nhất là 4 và xấu nhất là 1); chúng tỏ mức độ trung bình và yếu lên tới 0,99.

b) Thực trạng các năng lực tổ chức và điều hành các hoạt động nhà trường

Thực trạng các năng lực này thể hiện ở các số liệu tại bảng 2.13 dưới đây.

**Bảng 2.13. Kết quả khảo sát về năng lực
tổ chức và điều hành các hoạt động nhà trường**

TT	Các tiêu chí đánh giá năng lực (khả năng thực hiện các hoạt động)	Mức độ đạt được (SL/150 phiếu)					
		Tốt (4)	Khá (3)	Trung bình (2)	Còn yếu (1)	\bar{X}	Xếp thứ
1	Thiết lập cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý nhà trường phù hợp với lý luận và thực tiễn của nhà trường trong điều kiện KT-XH địa phương	39	66	35	10	2,89	3
2	Xây dựng chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của các đơn vị và cá nhân trong trường phù hợp với điều kiện KT-XH địa phương.	51	59	38	2	3,06	2
3	Thu hút nhân lực ở cộng đồng, địa phương, trong và ngoài nước tham gia các hoạt động của trường phù hợp với điều kiện KT-XH địa phương.	32	49	58	11	2,68	5
4	Nhận biết đặc điểm tâm lý và giao tiếp bằng ngôn ngữ bản địa đối với CBQL, giáo viên và học sinh, phụ huynh học sinh và cán bộ địa phương.	12	23	68	47	2,00	7
5	Có khả năng hỗ trợ sự phạm cho đội ngũ giáo viên thực thi hoạt động giáo dục và dạy học theo yêu cầu đổi mới phù hợp với đặc điểm địa phương.	19	54	49	28	2,43	6
6	Có khả năng hỗ trợ kiến thức lý luận quản lý cho đội ngũ CBQL cấp dưới về quản lý các hoạt động giáo dục và dạy học phù hợp đặc điểm địa phương.	41	57	33	19	2,80	4
7	Có khả năng điều hành nhân lực thực thi quá trình giáo dục và dạy học đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và đặc điểm phát triển giáo dục địa phương.	66	73	11	0	3,37	1
Trung bình của \bar{X} các tiêu chí						2,74	

Các số liệu tại bảng 2.13 cho thấy các *tổ chức và điều hành các hoạt động nhà trường* của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT cũng chưa được các chuyên gia đánh giá ở mức độ cao; trong đó giá trị trung bình của *các trung bình cộng có trọng số \bar{X}* chỉ đạt 2,74. Điều đó chứng tỏ mức độ bị đánh giá ở mức độ điểm thấp không nhỏ. Trong đó, năng lực hiểu biết ngôn ngữ và các phong tục tập quán của các dân tộc thiểu số thấp nhất (xếp thứ 7 trong 7 năng lực trong nhóm năng lực này).

c) Thực trạng năng lực quản lý cơ sở vật chất và thiết bị dạy học

Thực trạng các năng lực này thể hiện ở các số liệu tại bảng 2.14 dưới đây.

Bảng 2.14. Kết quả khảo sát năng lực quản lý cơ sở vật chất và thiết bị dạy học

TT	Các tiêu chí đánh giá năng lực (khả năng thực hiện các hoạt động)	Mức độ đạt được (SL/150 phiếu)					
		Tốt (4)	Khá (3)	Trung bình (2)	Còn yếu (1)	\bar{X}	Xếp thứ
1	Đánh giá thuận lợi và khó khăn về KT-XH của địa phương đã tác động đến việc huy động và quản lý tài chính, cơ sở vật chất của trường	42	63	39	6	2,94	3
2	Hiểu và vận dụng đúng các quy định của Nhà nước và của địa phương về quản lý tài chính, quản lý cơ sở vật chất và thiết bị giáo dục .	57	71	20	2	3,22	1
3	Huy động kinh phí từ các nguồn khác nhau (Nhà nước, cộng đồng, các tổ chức xã hội khác) tại địa phương để chi cho giáo dục và dạy học.	33	53	49	15	2,69	6
4	Phân bổ hợp lý tài lực cho mua sắm CSVC&TBDH, phương tiện hoạt động văn hoá, văn nghệ, thể thao phù hợp với bản sắc văn hoá địa phương.	65	54	28	3	3,21	2
5	Tổ chức hướng dẫn sử dụng hiệu quả CSVC&TBTH; đồng thời biết tận dụng những hiện vật, di sản văn hoá có sẵn của địa phương làm học liệu dạy học.	41	55	41	13	2,83	5
6	Xây dựng, điều hành hiệu quả các hoạt động của thư viện, phòng thí nghiệm như trang bị, sử dụng, cất giữ, bảo quản, thanh lý và tận dụng công suất.	39	65	38	8	2,90	4
Trung bình của \bar{X} các tiêu chí						2,97	

Các số liệu tại bảng 2.14 cho thấy các năng lực về *quản lý cơ sở vật chất và thiết bị dạy học* của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên cũng có những hạn chế nhất định với giá trị trung bình của *các trung bình cộng có trọng số \bar{X}* chỉ đạt 2,97. Trong đó, yếu nhất là năng lực huy động kinh phí từ các nguồn khác nhau (xếp thứ 6 trong 6 năng lực của nhóm năng lực này).

d) Thực trạng năng lực thiết lập và phát huy tác dụng của môi trường giáo dục

Thực trạng các năng lực này thể hiện ở số liệu tại bảng 2.15 dưới đây.

Bảng 2.15. Kết quả khảo sát về năng lực thiết lập và phát huy tác dụng của môi trường giáo dục

TT	Các tiêu chí đánh giá năng lực (khả năng thực hiện các hoạt động)	Mức độ đạt được (SL/150 phiếu)					
		Tốt (4)	Khá (3)	Trung bình (2)	Còn yếu (1)	\bar{X}	Xếp thứ
1	Đánh giá đúng các cơ hội và thách thức từ môi trường bên ngoài (quốc tế, quốc gia và địa phương) đối với các hoạt động nhà trường tại địa phương	29	57	40	24	2,61	5
2	Đánh giá đúng thuận lợi và khó khăn của nhà trường trong việc tạo lập môi trường hoạt động của nhà trường phù hợp với bản sắc văn hoá tại địa phương.	44	51	39	16	2,82	1
3	Hoà nhập với đồng bào dân tộc trong khu vực công tác bằng ngôn ngữ của và nhận biết được các nét bản sắc văn hoá của người dân tộc ít người tại địa phương.	15	30	55	25	1,90	7
4	Phát huy các cơ hội và hạn chế các thách thức từ môi trường bên ngoài (quốc tế, quốc gia và địa phương) vào quản lý các hoạt động của nhà trường.	37	42	50	21	2,63	4
5	Phát huy thuận lợi và khắc phục các khó khăn từ bên trong trường để thực hiện có hiệu quả các hoạt động của trường trong điều kiện KT-XH địa phương.	39	47	49	15	2,73	3
6	Tạo lập, duy trì môi trường sư phạm mẫu mực, đồng thuận vì mục tiêu phát triển trường, bảo tồn và phát huy giá trị truyền thống, bản sắc văn hoá địa phương.	43	56	31	20	2,81	2
7	Tạo lập, duy trì, phát triển mối quan hệ liên văn hoá giữa các dân tộc tại địa phương, sự giao lưu văn hoá giữa trường với các tổ chức xã hội ngoài trường.	33	46	42	29	2,55	6
Trung bình của \bar{X} các tiêu chí						2,58	

Các số liệu tại bảng 2.15 cho thấy các năng lực *thiết lập và phát huy tác dụng của môi trường giáo dục* của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên cũng hạn chế nhất định với giá trị trung bình của *các trung bình cộng có*

trọng số \bar{X} chỉ đạt 2,58. Trong đó, yếu nhất là năng lực hoà nhập với đồng bào dân tộc trong khu vực công tác bằng ngôn ngữ của họ và nhận biết được các nét bản sắc văn hoá của người dân tộc thiểu số (xếp thứ 7 trong 7 năng lực của nhóm năng lực này).

đ) Thực trạng năng lực quản lý hệ thống thông tin quản lý trường học

Thực trạng các năng lực này thể hiện ở các số liệu tại bảng 2.16 dưới đây.

Bảng 2.16. Kết quả khảo sát về năng lực quản lý hệ thống thông tin quản lý trường học

TT	Các tiêu chí đánh giá năng lực (khả năng thực hiện các hoạt động)	Mức độ đạt được (SL/150 phiếu)					
		Tốt (4)	Khá (3)	Trung binh (2)	Còn yếu (1)	\bar{X}	Xếp thứ
1	Hiểu biết tác dụng, giá trị của công nghệ thông tin và truyền thông trong giáo dục và trong QLGD thích ứng với các đặc điểm KT-XH Tây Nguyên.	45	67	30	8	2,99	3
2	Xây dựng hệ thống thông tin quản lý bao gồm các hệ nhân lực thông tin, thiết bị và cơ sở dữ liệu về các hoạt động giáo dục và dạy học của nhà trường.	39	62	42	7	2,89	4
3	Chỉ đạo về thu thập, xử lý và chuyển tải các thông tin phục vụ cho QLGD, dạy học và các hoạt động khác theo chức năng và nhiệm vụ của nhà trường.	68	59	19	4	3,27	1
4	Chỉ đạo việc khai thác các nguồn thông tin trên bình diện toàn cầu, quốc gia và đặc biệt là địa phương để phục vụ cho hoạt động giáo dục và dạy học.	32	43	32	43	2,43	5
5	Thu thập, xử lý và chuyển tải thông tin phục vụ cho công tác quản lý nhà trường phù hợp với điều kiện KT-XH và giáo dục tại các tỉnh Bắc Tây Nguyên.	61	54	28	7	3,13	2
Trung bình của \bar{X} các tiêu chí						2,94	

Các số liệu tại bảng 2.16 cho thấy các năng lực này của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên có hạn chế với giá trị trung bình của các trung bình cộng có trọng số \bar{X} chỉ đạt 2,94. Trong đó yếu nhất là năng lực chỉ đạo việc khai thác các nguồn thông tin trên bình diện toàn cầu, quốc gia và đặc biệt là địa phương để phục vụ hoạt động của trường (xếp thứ 5 trong 5 năng lực của nhóm này).

e) Thực trạng năng lực thực thi các chức năng cơ bản của quản lý

Thực trạng các năng lực thực hiện ở các số liệu tại bảng bảng 2.17 dưới đây.

Bảng 2.17. Kết quả khảo sát về năng lực thực thi các chức năng cơ bản của quản lý

TT	Các tiêu chí đánh giá năng lực	Mức độ đạt được (SL/150 phiếu)					
		Tốt (4)	Khá (3)	Trung bình (2)	Còn yếu (1)	\bar{X}	Xếp thứ
1	Đánh giá bối cảnh bên ngoài và thực trạng bên trong trường để vạch ra mục tiêu, dự kiến nguồn lực và lựa chọn phương pháp thực hiện mục tiêu trước mắt và lâu dài (chiến lược).	69	67	14	0	3,37	1
2	Huy động và phân bổ nguồn nhân lực và vật lực để thiết lập bộ máy tổ chức, giao chức năng và nhiệm vụ, thiết lập cơ chế phối hợp để thực hiện các hoạt động của trường theo kế hoạch.	54	71	25	0	3,19	3
3	Hướng dẫn công việc, giám sát các hoạt động, uốn nắn sự sai lệch trong thực hiện công việc, động viên khuyến khích và mọi đơn vị và cá nhân trong trường hoàn thành nhiệm vụ.	62	68	20	0	3,28	2
4	Chỉ đạo thu thập thông tin và đánh giá kết quả các hoạt động của trường; ra các quyết định quản lý nhằm phát huy mặt tốt, điều chỉnh các sai lệch nhỏ và xử lý các sai phạm lớn.	47	71	32	0	3,10	4
Trung bình của \bar{X} các tiêu chí						3,24	

Các số liệu tại bảng 2.17 cho thấy các năng lực *các chức năng cơ bản của quản lý* của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên nhìn chung là khá và tốt với giá trị trung bình của *các trung bình cộng có trọng số \bar{X}* đạt tới 3,24. Tuy nhiên cũng có những hạn chế nhất định ở chỗ: chỉ đạo thu thập thông tin để đánh giá kết quả các hoạt động của trường; ra các quyết định quản lý nhằm phát huy mặt tốt, điều chỉnh sai lệch và xử lý sai phạm lớn (xếp thứ 4 trong 4 năng lực).

Nhìn tổng thể, trong 6 nhóm năng lực được khảo sát nêu trên, nhóm năng lực về thực hiện các chức năng cơ bản của quản lý của đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên cao nhất (*Trung bình của \bar{X} các tiêu chí 3,24*)

2.5. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÁC TỈNH BẮC TÂY NGUYÊN

2.5.1. Quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng

Kết quả trưng cầu ý kiến về thực trạng này thể hiện tại bảng 2.18 dưới đây.

Bảng 2.18. Kết quả khảo sát thực trạng thiết lập quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT

TT	Các hoạt động quản lý	Mức độ đạt được (SL/150 phiếu)					Xếp thứ
		Tốt (4)	Khá (3)	Trung bình (2)	Còn yếu (1)	\bar{X}	
1	Chỉ ra cơ hội và thách thức từ ngoài đời với hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường giai đoạn hiện nay.	33	66	42	9	2,82	5
2	Nhận biết được khó khăn về số lượng, cơ cấu, trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất của đội ngũ hiệu trưởng.	41	57	37	15	2,83	4
3	Nhận biết được thuận lợi về số lượng, cơ cấu, trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất của đội ngũ hiệu trưởng.	31	50	48	21	2,61	9
4	Thực hiện dự báo đúng về quy mô phát triển trường THPT để nhận biết được nhu cầu số lượng hiệu trưởng.	39	48	53	10	2,77	6
5	Đề ra được mục tiêu phát triển đội ngũ hiệu trưởng về số lượng, cơ cấu, trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất .	43	50	32	25	3,07	1
6	Xác định lộ trình thực hiện từng hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng để đạt được các mục tiêu của quy hoạch.	50	58	24	18	2,93	3
7	Dự kiến được các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) cho hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT.	34	58	42	16	2,73	8
8	Xác định các giải pháp hoặc biện pháp thực hiện các hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT.	47	59	38	6	2,98	2
9	Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT theo lộ trình quy hoạch.	27	48	52	23	2,53	10
10	Có các quyết định quản lý kịp thời để điều chỉnh quy hoạch theo thực tiễn cho phù hợp với các kết quả dự báo.	40	46	50	14	2,75	7
Trung bình của \bar{X} các hoạt động quản lý						2,80	

Các số liệu có trên bảng 2.18, cho thấy thực trạng thiết lập quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên nhìn chung được đánh giá ở mức trên trung bình với giá trị trung bình của *các trung bình cộng có trọng số \bar{X}* tới 2,80 (giá trị cao nhất là 4, thấp nhất là 2, mức độ trung bình là 2,5). Trong đó hoạt động quản lý *tốt nhất là* “Đề ra được mục tiêu phát triển đội ngũ hiệu trưởng về số lượng, cơ cấu, trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất” và *yếu nhất là* “Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT theo lộ trình quy hoạch”.

Qua quan sát và trao đổi trực tiếp với một số CBQL các trường THPT tại các tỉnh Bắc Tây Nguyên cho thấy:

+ Quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT (kể cả trường PTDT nội trú có cấp THPT) đều nằm trong quy hoạch phát triển nguồn nhân lực của ngành, không có quy hoạch riêng cho công tác quản lý này.

+ Công tác quy hoạch đã nhận biết khá đầy đủ về thuận lợi, khó khăn, trình độ và năng lực, phẩm chất của đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT và đã dự báo đúng về quy mô phát triển hệ thống trường THPT của mỗi tỉnh để phục vụ tốt cho công tác phát triển nhân sự cán bộ quản lý giáo dục.

Tuy nhiên, bằng phỏng vấn cho thấy: việc chỉ ra cơ hội, thách thức đối với hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng; mục tiêu phát triển về cơ cấu, trình độ chuyên môn - nghiệp vụ; lộ trình thực hiện từng hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng; nguồn lực cho hoạt động phát triển; các phương pháp, giải pháp thực hiện quy hoạch trong từng giai đoạn cũng như có các quyết định kịp thời để điều chỉnh quy hoạch sát với thực tiễn vẫn còn khá bất cập, hạn chế về góc độ quản lý. Nguyên nhân chủ yếu của những hạn chế trên là do những hạn chế từ công tác quản lý của các cấp quản lý nhân sự giáo dục cấp tỉnh.

2.5.2. Tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm hiệu trưởng

Kết quả trưng cầu ý kiến về mức độ thực hiện các hoạt động *tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên* được thể hiện tại bảng 2.19 dưới đây.

Bảng 2.19. Kết quả khảo sát thực trạng tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm Hiệu trưởng trường THPT

TT	Các hoạt động quản lý	Mức độ đạt được (SL/ %)					Xếp thứ
		Tốt (4)	Khá (3)	Trung bình (2)	Còn yếu (1)	\bar{X}	
1	Tổ chức hoạt động nâng cao nhận thức về lựa chọn, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, sử dụng và miễn nhiệm hiệu trưởng	50	55	31	14	2,94	2
2	Thực hiện công khai tiêu chuẩn, nguyên tắc, quy trình, thủ tục bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng.	45	62	33	10	2,96	1
3	Tổ chức đánh giá theo Chuẩn từng hiệu trưởng đương chức để nhận biết những người có thể bổ nhiệm lại, luân chuyển.	39	41	46	24	2,63	8
4	Thực hiện thường xuyên rà soát, đánh giá để lựa chọn người kế cận hiệu trưởng từ đội ngũ nhà giáo trong các trường.	28	37	65	20	2,49	10
5	Tổ chức giới thiệu người dự nguồn (theo Hướng dẫn số 15/HD-BTCTW, ngày 05/11/2012 của BCH TW về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý).	42	53	38	17	2,89	3
6	Thiết lập hồ sơ, lý lịch, nguyện vọng cá nhân của người được giới thiệu để bổ nhiệm và công khai rộng rãi hồ sơ đó.	40	55	46	9	2,84	4
7	Thành lập Hội đồng thi tuyển hoặc xét tuyển để lựa chọn những ứng viên đủ điều kiện bổ nhiệm thành hiệu trưởng.	35	42	53	20	2,62	9
8	Công khai kết quả lựa chọn người sẽ bổ nhiệm giữ chức vụ hiệu trưởng để nhận ý kiến phản hồi từ các tổ chức, cá nhân.	16	34	68	32	2,23	11
9	Xử lý các thông tin phản hồi (nếu có), có ý kiến tiếp thu hoặc giải thích với các tổ chức, cá nhân để có sự đồng thuận.	11	30	79	30	2,15	12
10	Ban hành quyết định bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại hiệu trưởng, hoặc luân chuyển đến trường khác khi hết nhiệm kỳ.	42	51	47	10	2,83	5
11	Thực hiện giao trách nhiệm cho từng hiệu trưởng sau bổ nhiệm trên nguyên tắc tiếp tục thử thách để phát triển.	33	41	67	9	2,65	7
12	Thực hiện miễn nhiệm theo quy định cho các hiệu trưởng khi họ có nguyện vọng nghỉ quản lý hoặc có sai phạm.	37	45	48	20	2,66	6
Trung bình của \bar{X} các hoạt động quản lý						2,66	

Các số liệu có trên bảng 2.19, cho thấy thực trạng tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm đội ngũ hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên nhìn chung được đánh giá ở mức trên trung bình với giá trị trung bình của các trung bình cộng có trọng số \bar{X} tới 2,66. Trong đó, hoạt động quản lý được đánh giá *tốt nhất* là “Thực hiện công khai tiêu chuẩn, nguyên tắc, quy trình, thủ tục bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm hiệu trưởng” và hoạt động quản lý bị đánh giá *yếu nhất* là “Xử lý các thông tin phản hồi (nếu có), có ý kiến tiếp thu hoặc giải thích với các tổ chức, cá nhân để có sự đồng thuận”. Như thế, vấn đề dân chủ hóa, minh bạch hóa là một trong những yêu cầu thiết yếu của công tác quản lý trước yêu cầu đổi mới quản lý giáo dục. Về phương diện này, việc công khai kết quả lựa chọn nhân sự bổ nhiệm hiệu trưởng để nhận ý kiến phản hồi từ các cá nhân, tổ chức cũng như việc xử lý các thông tin phản hồi (tiếp thu, giải thích) gần như chưa được triển khai.

Khảo sát thực trạng vấn đề này ở các tỉnh Bắc Tây Nguyên, kết quả cho thấy: việc tổ chức các hoạt động nâng cao nhận thức về lựa chọn, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại và miễn nhiệm; công khai tiêu chuẩn, quy trình, thủ tục bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm hiệu trưởng; tổ chức giới thiệu nhân sự trong diện quy hoạch để bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại, thiết lập hồ sơ nhân sự, thành lập hội đồng xét bổ nhiệm hiệu trưởng, ban hành quyết định bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, giao trách nhiệm cho từng hiệu trưởng sau khi bổ nhiệm, tổ chức triển khai việc miễn nhiệm hiệu trưởng theo quy định đã được các tỉnh thực hiện khá tốt. Mặt khác, qua phỏng vấn cho thấy việc công khai hồ sơ của các ứng viên giới thiệu bổ nhiệm chưa được rộng rãi.

Nguyên nhân chính của những hạn chế thiếu sót trên là do công tác quản lý nhân sự giáo dục ở các cơ quan lãnh đạo (Ban tổ chức tỉnh uỷ) và cơ quan quản lý (Sở GD&ĐT, Sở Nội Vụ) của tỉnh này. Trong đó các bộ phận tham mưu của các Sở GD&ĐT và Sở Nội vụ chưa tham mưu tốt và triển khai hiệu quả quy trình lựa chọn, bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm Hiệu trưởng trường THPT một cách phù hợp thực tiễn giáo dục địa phương. Mặt khác, công tác chỉ đạo, kiểm tra, đánh giá của các cấp quản lý nhân sự giáo dục chưa được thường xuyên quán xuyến trong nhiệm vụ của mình.

2.5.3. Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng

Kết quả trưng cầu ý kiến về mức độ các hoạt động tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT được thể hiện tại bảng 2.20 dưới đây.

Bảng 2.20. Kết quả khảo sát thực trạng tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT

TT	Các hoạt động quản lý	Mức độ đạt được (SL/150 phiếu)					
		Tốt (4)	Khá (3)	Trung bình (2)	Còn yếu (1)	\bar{X}	Xếp thứ
1	Tổ chức đánh giá năng lực của hiệu trưởng theo Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT để nhận biết yêu cầu bồi dưỡng.	27	43	69	21	2,64	2
2	Tổ chức đánh giá cán bộ nguồn để biết tiềm năng và triển vọng của đội ngũ này và yêu cầu cần bồi dưỡng.	26	39	55	30	2,41	5
3	Thực hiện phân loại hiệu trưởng và cán bộ nguồn ở diện bồi dưỡng hoặc tự bồi dưỡng nâng cao trình độ.	18	29	69	34	2,21	9
4	Tổ chức tìm hiểu nguyện vọng và hoàn cảnh của hiệu trưởng để lựa chọn hình thức bồi dưỡng thích hợp.	31	40	53	26	2,51	7
5	Liên hệ với các cơ sở bồi dưỡng CBQL giáo dục để giới thiệu Hiệu trưởng và cán bộ nguồn đi bồi dưỡng.	29	51	48	22	2,58	4
6	Phối hợp với các cơ sở bồi dưỡng CBQL giáo dục để góp ý về mục tiêu, chương trình và nội dung bồi dưỡng.	18	36	71	25	2,31	8
7	Tổ chức bồi dưỡng hiệu trưởng đương chức và cán bộ dự nguồn bằng hình thức mở lớp bồi dưỡng ngay tại tỉnh.	30	49	55	16	2,86	1
8	Khuyến khích việc tự bồi dưỡng của hiệu trưởng và cán bộ dự nguồn bằng hình thức tự học, kèm cặp, học từ xa.	35	43	47	25	2,59	3
9	Xây dựng, thực hiện quy định hỗ trợ thời gian, kinh phí và chế độ cho người tham gia bồi dưỡng hoặc tự bồi dưỡng	8	26	83	30	2,04	10
10	Thực hiện gắn kết các kết quả bồi dưỡng, tự bồi dưỡng với việc tuyển chọn, bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại.	20	37	69	24	2,35	6
Trung bình của \bar{X} các hoạt động quản lý						2,45	

Với các số liệu có trên bảng 2.20, cho thấy thực trạng hoạt động bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên ở mức độ dưới trung bình; vì giá trị trung bình của *các trung bình cộng có trọng số* \bar{X} chỉ được 2,45. Trong đó, hoạt động được đánh giá đạt mức độ tốt nhất là “Tổ chức bồi dưỡng hiệu trưởng đương chức và cán bộ dự nguồn bằng hình thức mở lớp bồi dưỡng ngay tại tỉnh” với giá trị $\bar{X} = 2,86$ và hoạt động bị đánh giá ở mức độ yếu nhất là “Xây dựng, thực hiện quy định hỗ trợ thời gian, kinh phí và chế độ cho người tham gia bồi dưỡng hoặc tự bồi dưỡng” với giá trị $\bar{X} = 2,04$ (đứng thứ 10 trong 10 hoạt động).

Bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT là một khâu quan trọng của lý luận quản lý nguồn nhân lực. Làm tốt công tác này sẽ góp phần nâng cao năng lực quản lý trường học theo hướng “tự chủ, giải trình trách nhiệm xã hội”. Khảo sát về vấn đề này qua trao đổi với một số Hiệu trưởng trường THPT, cho thấy các cấp quản lý giáo dục đã kết nối, phối hợp với các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQL giáo dục trong cả nước giới thiệu người đến đào tạo, bồi dưỡng cho đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT; đồng thời khuyến khích cho nhiều CBQL giáo dục được tham gia đào tạo (thạc sĩ, tiến sĩ) và bồi dưỡng.

Qua việc phỏng vấn một số CBQL về nhân sự giáo dục cấp tỉnh và một số Hiệu trưởng trường THPT; đồng thời qua xử lý các câu hỏi mở (*cho biết nguyên nhân của các hạn chế?*) trong mỗi bảng câu hỏi cho thấy: mức độ còn yếu về các hoạt động quản lý thực trạng quản lý công tác tổ chức bồi dưỡng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT đương chức và đội ngũ kế cận được như trên có nguyên nhân là do công tác quản lý nhân sự giáo dục của các tỉnh.

Mặt khác, có ý kiến đánh giá cho rằng công tác phối hợp với các cơ sở đào tạo để góp ý về chương trình, nội dung đào tạo, bồi dưỡng; tổ chức bồi dưỡng hiệu trưởng đương chức hoặc cán bộ dự nguồn bằng hình thức mở lớp ngay tại cơ sở; khuyến khích việc tự bồi dưỡng của hiệu trưởng, cán bộ dự nguồn bằng các hình thức tự học, kèm cặp, học từ xa; thực hiện sự gắn kết kết quả đào tạo, bồi dưỡng với việc tuyển chọn, bổ nhiệm mới, bổ nhiệm lại đều được đánh giá ở mức độ yếu và trung bình. Nguyên nhân chủ yếu của những hạn chế, bất cập ở trên là các địa phương chưa xây dựng được những nội dung công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT.

2.5.4. Thực hiện đánh giá đội ngũ hiệu trưởng

Kết quả trưng cầu ý kiến về mức độ các hoạt động đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên được thể hiện tại bảng 2.21 dưới đây.

Bảng 2.21. Kết quả khảo sát thực trạng các hoạt động đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường THPT

TT	Các hoạt động quản lý	Mức độ đạt được (SL/ 150 phiếu)					
		Tốt (4)	Khá (3)	Trung bình (2)	Còn yếu (1)	\bar{X}	Xếp thứ
1	Xây dựng kế hoạch đánh giá kết quả hoạt động của hiệu trưởng theo định kỳ, thường xuyên hoặc đột xuất.	27	44	59	20	2,92	1
2	Xác định các nội dung đánh giá những hoạt động của hiệu trưởng trên cơ sở trách nhiệm và quyền hạn của họ.	42	39	50	19	2,69	4
3	Xác định các tiêu chí đánh giá hoạt động của hiệu trưởng trên cơ sở yêu cầu của Chuẩn hiệu trưởng trường THPT.	35	51	48	16	2,70	3
4	Lựa chọn các công cụ, phương pháp thu thập và xử lý thông tin để nhận biết kết quả hoạt động của hiệu trưởng.	34	51	47	18	2,67	5
5	Lựa chọn và phối hợp có hiệu quả hoạt động đánh giá của nhiều lực lượng với hoạt động tự đánh giá của hiệu trưởng.	25	48	52	25	2,49	9
6	So sánh kết quả hoạt động của hiệu trưởng với các tiêu chí để nhận biết các điểm tốt, còn thiếu sót hoặc sai phạm.	30	42	65	13	2,59	7
7	Có các quyết định quản lý nhằm phát huy các điểm tốt của hiệu trưởng, uốn nắn thiếu sót và xử lý sai phạm của họ.	35	40	57	18	2,61	6
8	Phối hợp có hiệu quả hoạt động đánh giá hiệu trưởng với hoạt động nhân điển hình, thúc đẩy phong trào thi đua.	26	41	62	21	2,48	10
9	Phối hợp có hiệu quả hoạt động đánh giá hiệu trưởng với đào tạo, bồi dưỡng hoặc tự bồi dưỡng đội ngũ đó.	31	39	54	26	2,50	8
10	Phối hợp khen thưởng, kỷ luật sau đánh giá với việc bổ nhiệm lại, chuyển chuyên, hoặc miễn nhiệm chức vụ hiệu trưởng.	44	41	57	8	2,81	2
Trung bình của \bar{X} các hoạt động quản lý						2,64	

Với các số liệu có trên bảng 2.21, cho thấy thực trạng hoạt động đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên ở mức độ trên trung bình; vì giá trị trung bình của *các trung bình cộng có trọng số* \bar{X} đạt tới 2,65. Trong đó, hoạt động được đánh giá đạt mức độ tốt nhất là “Xây dựng kế hoạch đánh giá kết quả hoạt động của hiệu trưởng theo định kỳ, thường xuyên hoặc đột xuất” với giá trị $\bar{X} = 2,92$ và hoạt động bị đánh giá ở mức độ yếu nhất là “Phối hợp có hiệu quả hoạt động đánh giá hiệu trưởng với hoạt động nhân điển hình, thúc đẩy phong trào thi đua” với giá trị $\bar{X} = 2,48$ (đứng thứ 10 trong 10 hoạt động).

Qua việc phỏng vấn một số CBQL về nhân sự giáo dục cấp tỉnh và một số Hiệu trưởng trường THPT; đồng thời qua xử lý các câu hỏi mở (*cho biết nguyên nhân của các hạn chế ?*) trong mỗi bảng câu hỏi cho thấy: mức độ còn yếu về các hoạt động quản lý thực trạng quản lý hoạt động đánh giá công tác của đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên còn hạn chế là do công tác quản lý nhân sự giáo dục của các tỉnh chưa tăng cường và đặc biệt là việc xử lý tốt các kết quả đánh giá để tạo động lực cho mỗi Hiệu trưởng và cho cả đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh này. Mặt khác, trên thực tế tuy rằng các tỉnh Bắc Tây Nguyên đều được xây dựng kế hoạch đánh giá kết quả hoạt động hiệu trưởng theo định kỳ, thường xuyên, đột xuất; xác định các nội dung đánh giá những hoạt động của hiệu trưởng trên cơ sở quyền hạn và trách nhiệm của họ; có so sánh kết quả hoạt động của hiệu trưởng với các tiêu chí để nhận biết các điểm tốt, thiếu sót hoặc sai phạm; hằng năm sau đánh giá các tỉnh đã có thông báo những thông báo kết quả đánh giá (quyết định quản lý) đối với hiệu trưởng, bao gồm những ưu điểm, hạn chế cần khắc phục và triển vọng; *nhưng* chưa có biện pháp khả thi trong phát động phong trào thi đua khen thưởng để động viên tinh thần và vật chất nhằm tạo động lực cho Hiệu trưởng trường THPT phát triển.

Tóm lại, với nhiều phương pháp nghiên cứu để tìm hiểu nguyên nhân của các thực trạng; cho thấy nguyên nhân chủ yếu của các hạn chế trong các đánh giá các hoạt động quản lý của đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT vẫn tập trung vào việc các tỉnh Bắc Tây Nguyên chưa có giải pháp quản lý khả thi nhằm nâng cao chất lượng hoạt động đánh giá đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT.

2.5.5. Tạo môi trường, động lực cho sự phát triển của đội ngũ Hiệu trưởng

Kết quả trưng cầu ý kiến về mức độ các hoạt động tạo môi trường phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT được thể hiện tại bảng 2.22 dưới đây.

Bảng 2.22. Kết quả khảo sát thực trạng các hoạt động tạo môi trường phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT

TT	Các hoạt động quản lý	Mức độ đạt được (SL/ 150 phiếu)					Xếp thứ
		Tốt (4)	Khá (3)	Trung bình (2)	Còn yếu (1)	\bar{X}	
1	Xây dựng môi trường đồng thuận, thân thiện, chăm lo đời sống vật chất, tinh thần cho đội ngũ hoạt động hiệu quả.	30	45	58	17	2,59	7
2	Thiết lập môi trường pháp lý mọi thành viên đều coi trọng luật pháp, quy chế thực hiện nhiệm vụ và chức năng của mình).	32	49	61	8	2,70	3
3	Giám sát thực hiện chế độ tiền lương, các phụ cấp đối với Hiệu trưởng trường THPT mà Nhà nước đã ban hành.	60	49	32	8	3,06	1
4	Đánh giá hiệu lực tác động của chính sách, cơ chế quản lý Hiệu trưởng để nhận biết tích cực, hạn chế, nguyên nhân.	25	58	54	13	2,63	5
5	Tham mưu với các cấp quản lý thiết lập và triển khai chính sách ưu đãi riêng của địa phương đối với Hiệu trưởng.	31	40	69	10	2,61	6
6	Tổ chức hiệu quả hoạt động thi đua, khen thưởng và đánh giá đội ngũ Hiệu trưởng gắn với thành tích của trường.	35	45	58	12	2,69	4
7	Tổ chức hiệu quả các hoạt động tham quan học hỏi kinh nghiệm quản lý cho Hiệu trưởng tại ở trong và ngoài nước.	10	34	81	25	2,19	9
8	Tổ chức hiệu quả việc hợp lý hoá gia đình, động viên, thăm hỏi, hỗ trợ vật chất đối với Hiệu trưởng và gia đình của họ.	28	40	62	20	2,51	8
9	Tổ chức hiệu quả việc phân công việc thử thách để thăng tiến giữ chức vụ cao hơn và nâng lương cho Hiệu trưởng.	7	31	79	33	2,08	10
10	Thực hiện hiệu quả phong tặng danh hiệu cao quý cho Hiệu trưởng: nhà giáo nhân dân, nhà giáo ưu tú và các danh hiệu khác.	45	67	36	2	3,03	2
Trung bình của \bar{X} các hoạt động quản lý						2,67	

Với các số liệu có trên bảng 2.22, chúng tôi có nhận định về *thực trạng các hoạt động tạo động lực để đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên phát triển* ở mức độ trên trung bình; vì giá trị trung bình của *các trung bình cộng có trọng số* \bar{X} đạt tới 2,67. Trong đó, hoạt động được đánh giá đạt mức độ *tốt nhất* là “Giám sát thực hiện chế độ tiền lương, các phụ cấp đối với Hiệu trưởng trường THPT mà Nhà nước đã ban hành” với giá trị $\bar{X} = 3,06$ và hoạt động bị đánh giá ở mức độ *yếu nhất* là “Tổ chức hiệu quả việc phân công việc thử thách để thăng tiến giữ chức vụ cao hơn và nâng lương cho Hiệu trưởng” với giá trị $\bar{X} = 2,08$ (đứng thứ 10 trong 10 hoạt động).

Qua việc phỏng vấn một số CBQL về nhân sự giáo dục cấp tỉnh và một số Hiệu trưởng trường THPT; đồng thời qua xử lý các câu hỏi mở (*cho biết nguyên nhân của các hạn chế?*) trong mỗi bảng câu hỏi cho thấy: mức độ còn yếu về các hoạt động tạo môi trường phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT là do công tác quản lý nhân sự giáo dục của các tỉnh chưa đầy mạnh. Trong đó, tại các tỉnh này, các cơ quan quản lý nhân sự CBQL giáo dục cấp tỉnh chưa có những giải pháp quản lý khả thi nhằm tạo ra môi trường pháp lý, môi trường làm việc, xây dựng và thực hiện các chính sách đãi ngộ riêng của tỉnh đối với đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT nhằm tạo động lực cho đội ngũ này phát triển.

Ngoài ra, tại các tỉnh Bắc Tây Nguyên còn bộc lộ những hạn chế, yếu kém cần phải được khắc phục đó là: bố trí nơi công tác trên nguyên tắc hợp lý hóa gia đình để tạo điều kiện tốt cho hiệu trưởng kết hợp tốt công việc chung và riêng; tổ chức hiệu quả các hoạt động tham quan học hỏi kinh nghiệm quản lý cho Hiệu trưởng ở trong và ngoài nước. Hai hạn chế này qua điều tra các ý kiến đánh giá từ trên một nửa ý kiến của nhưng người được trưng cầu (kết quả giá trị $\bar{X} = 2,51$ và $\bar{X} = 2,19$).

Nguyên nhân của những hạn chế, yếu kém trên là cũng thuộc về các cơ quan quản lý nhân sự giáo dục của các tỉnh Bắc Tây Nguyên chưa vận dụng có hiệu quả lý luận về phát triển đội ngũ nhân lực trong một tổ chức và chưa có các giải pháp nhằm xoá bỏ các mâu thuẫn, tháo gỡ các khó khăn và khắc phục các bất cập trong các hoạt động quản lý phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh đó.

2.6. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG

Bằng kết quả khảo sát thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT và thực trạng các hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên nhờ *phương pháp trung cầu ý kiến bằng phiếu hỏi*; bằng việc thực hiện *phương pháp phỏng vấn* một số CBQL nhân sự giáo dục và có liên quan đến quản lý nhân sự giáo dục cấp tỉnh (Sở GD&ĐT, Sở Nội vụ) và một CBQL và giáo viên trường THPT tại các tỉnh Bắc Tây Nguyên; đồng thời với kết quả *xử lý các câu hỏi mở (hỏi về nguyên nhân của thực trạng)* tại các bảng hỏi trong quá trình khảo sát thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT và thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên; có thể chỉ ra các mặt mạnh và thuận lợi cùng các nguyên nhân, các mặt yếu và khó khăn cùng các nguyên nhân của thực trạng quản lý phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên dưới đây.

2.6.1. Những mặt mạnh, thuận lợi và nguyên nhân

- Các Sở GD&ĐT các tỉnh Bắc Tây Nguyên đã lựa chọn và bổ nhiệm được một đội ngũ hiệu trưởng trường THPT có phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp tương đối tốt, đáp ứng được các tiêu chí trong tiêu chuẩn của Chuẩn hiệu trưởng trường THPT (do Bộ GD&ĐT ban hành năm 2009).

- Các sở GD&ĐT các tỉnh Bắc Tây Nguyên đã thực hiện đầy đủ các hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT của tỉnh trên cơ sở lý thuyết phát triển nguồn nhân lực, trong đó có các hoạt động cụ thể về các lĩnh vực như:

+ Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ trong quy hoạch phát triển đội ngũ nhân lực giáo dục nói chung;

+ Tuyển chọn, bổ nhiệm, sử dụng, luân chuyển, miễn nhiệm hiệu trưởng trường THPT theo quy định của các chính sách hiện hành;

+ Tập trung vào việc gửi một số hiệu trưởng trường THPT đi tham dự các lớp bồi dưỡng CBQL giáo dục tại các cơ sở bồi dưỡng CBQL giáo dục trong nước và cho một số hiệu trưởng trường THPT đi học trình độ thạc sĩ chuyên ngành quản lý giáo dục;

+ Hàng năm có thực hiện đánh giá đội ngũ hiệu trưởng trường THPT theo Chuẩn hiệu trưởng trường THPT (do Bộ GD&ĐT ban hành năm 2009);

+ Thực hiện đầy đủ các chính sách cán bộ hiện hành đối với đội ngũ hiệu trưởng trường THPT trong tỉnh.

- Các hoạt động nhằm vào mục tiêu phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên nêu trên nhìn chung đã đạt được ở mức độ trung bình là nhiều và có một số hoạt động được đánh giá với mức độ khá (theo kết quả khảo sát thực trạng các hoạt động quản lý nhằm phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên tại 06 bảng số liệu (từ Bảng 2.20 đến Bảng 2.25 của chương này). Thực trạng đó dẫn đến thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên chưa đạt ở mức độ cao (tốt và khá) các tiêu chí của Chuẩn hiệu trưởng trường THPT, mà đa số họ được xếp loại đạt chuẩn ở mức độ trung bình (theo kết quả khảo sát thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên theo các Sở GD&ĐT tổ chức đánh giá và theo đánh giá của đội ngũ chuyên gia như các bảng số liệu từ Bảng 2.8. đến Bảng 2.13); thực trạng quản lý đó cũng dẫn đến thực trạng các năng lực về luật pháp, về công tác tổ chức, về quản lý kinh tế, về quản lý môi trường, về quản lý công nghệ thông tin và về thực hiện các chức năng cơ bản của quản lý (như kết quả khảo sát tại các bảng số liệu từ Bảng 2.14 đến Bảng 2.19).

Nguyên nhân chủ yếu có được một số kết quả tốt nêu trên là do Giám đốc các Sở GD&ĐT, Sở Nội vụ thuộc các tỉnh Bắc Tây Nguyên đã nắm được những nét cơ bản nhất về lý thuyết phát triển nguồn nhân lực; đồng thời họ cũng có nhiều kinh nghiệm trong công tác quản lý đội ngũ nhân lực giáo dục; mặt khác có được sự lãnh đạo và quản lý của Tỉnh uỷ và UBND các tỉnh Bắc Tây Nguyên; có được sự chỉ đạo chuyên môn của Bộ GD&ĐT trên cơ sở Nghị quyết về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo trong, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế.

Một trong những nguyên nhân để có các mặt tốt nêu trên trong công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên là do từng hiệu

trường trong đội ngũ hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên đã có những nỗ lực cao nhằm phấn đấu trong học tập, công tác để thích ứng và đáp ứng được với các yêu cầu mới của sự nghiệp đội ngũ giáo dục và đào tạo trong giai đoạn mới hiện nay.

2.6.2. Những hạn chế, khó khăn và nguyên nhân

- Cùng với các mặt mạnh về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên nêu trên, công tác này cũng còn không ít những hạn chế là hầu hết các hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên được xây dựng trên cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT (tại chương 1) đều bị các chuyên gia đánh giá có mức độ trung bình (mức độ 2 điểm) rất cao, ít có các hoạt động quản lý được đánh giá có mức độ cao ở loại tốt và khá (đánh giá ở mức độ 4 điểm và 3 điểm); trong khi đó có một số ít hoạt động quản lý nhằm phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT còn bị đánh giá ở mức độ thấp nhất (mức độ 1 điểm).

- Như đã nói ở trên, bằng việc phỏng vấn một số CBQL đương chức cấp Sở GD&ĐT, Sở Nội vụ và ở các trường THPT; cùng với xử lý kết quả trả lời các câu hỏi mở (hỏi về nguyên nhân của thực trạng) trong các bảng hỏi khi khảo sát thực trạng các hoạt động quản lý phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên. Kết quả nghiên cứu theo các nội dung trên cho thấy nguyên nhân chủ yếu dẫn đến các hạn chế trong công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên tập trung vào 6 lĩnh vực hoạt động quản lý cụ thể sau:

+ Các tỉnh Bắc Tây Nguyên *chưa cụ thể hoá được Chuẩn hiệu trưởng trường THPT phù hợp với điều kiện phát triển KT-XH và phát triển GD&ĐT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên*. Thực trạng này làm cho các hiệu trưởng tự đánh giá, các cơ quan quản lý giáo dục đánh giá hiệu trưởng, cùng với việc đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên chưa có căn cứ phù hợp. Điều đó đã tạo ra các khó khăn và cũng là các bất cập cho hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh này.

+ Tuy rằng năm 2013, Ban Chấp hành Trung ương Đảng ta có Nghị quyết số 29/NQ-TW, ngày 04/11/2013 về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo; trong đó có các quan điểm, mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp đổi mới định hướng cho hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT trong giai đoạn mới; thế mà hiện nay các Sở GD&ĐT của *các tỉnh Bắc Tây Nguyên vẫn chưa điều chỉnh quy hoạch phát triển đội ngũ nhân lực giáo dục, trong đó có quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT*. Như vậy, các hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh này chưa có cơ sở khoa học định hướng. Điều đó đã tạo ra các khó khăn và cũng là những bất cập.

+ *Phương thức bổ nhiệm, luân chuyển hiệu trưởng trường THPT chưa đổi mới để phù hợp với yêu cầu đổi mới cơ sở giáo dục THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên* cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến các khó khăn và bất cập ngay trong hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh này.

+ *Công tác bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT để đội ngũ đó đạt Chuẩn hiệu trưởng trường THPT đã được cụ thể hoá phù hợp với điều kiện phát triển KT-XH và đổi mới giáo dục các tỉnh Bắc Tây Nguyên* cũng là một trong những nguyên nhân chủ yếu dẫn đến các khó khăn và bất cập ngay trong hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh này.

+ *Hoạt động đánh giá quá trình quản lý và đánh giá kết quả hoạt động quản lý của hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên chưa được các Sở GD&ĐT tăng cường* cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến các khó khăn và bất cập ngay trong hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh này.

+ *Hiện tại, các tỉnh Bắc Tây Nguyên chưa có các giải pháp nhằm tạo môi trường thuận lợi (tạo đồng lực) cho đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT phát triển bằng các chính sách ưu đãi riêng của tỉnh đối với đội ngũ hiệu trưởng trường THPT*. Đây cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến các khó khăn và bất cập ngay trong hoạt động phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh này.

Kết luận chương 2

Các tỉnh Bắc Tây Nguyên là tỉnh có vị trí địa lý quan trọng trên các lĩnh vực chính trị, kinh tế, văn hoá, giáo dục, an ninh và quốc phòng của khu vực Tây Nguyên. Trong suốt quá trình lịch sử, bằng việc nỗ lực phát huy truyền thống văn hoá và giữ gìn bản sắc dân tộc, các tỉnh Bắc Tây Nguyên đã tập trung phát triển giáo dục phổ thông để làm nền tảng cho đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng các yêu cầu phát triển KT-XH.

Trong những năm gần đây, giáo dục THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên đã có những thành tựu nhất định về phát triển quy mô và chất lượng, phát triển cơ sở vật chất và thiết bị giáo dục, phát triển đội ngũ nhân lực giáo dục, trong đó có phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT. Tuy nhiên, so với yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai đoạn mới (đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục) thì vấn đề phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường THPT của các tỉnh này vẫn có những hạn chế nhất định.

Kết quả khảo sát thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên theo Chuẩn hiệu trưởng trường THPT (do Bộ GD&ĐT ban hành năm 2009) và theo tiếp cận năng lực chung của CBQL vận dụng vào thực tiễn quản lý các trường THPT ở các tỉnh Bắc Tây Nguyên cho thấy: đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên có phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp tương đối tốt; *tuy nhiên* các năng lực về lãnh đạo và quản lý còn có nhiều hạn chế, nhất là các năng lực về nhận biết và triển khai các hoạt động quản lý mang đặc trưng về truyền thống và bản sắc văn hoá vùng miền Tây Nguyên (có nhiều dân tộc thiểu số với truyền thống bản sắc văn hoá đa dạng, điều kiện phát triển KT-XH còn khó khăn).

Kết quả khảo sát thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên của các Sở GD&ĐT thuộc các tỉnh này cho thấy: mọi hoạt động phát triển đội ngũ theo cơ sở lý luận (đã nêu tại chương 1) đều được các Sở GD&ĐT đã triển khai; tuy nhiên còn có một số hạn chế cần phải khắc phục. Đó là:

- Chưa làm tốt việc cụ thể hoá Chuẩn hiệu trưởng trường THPT cho phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục THPT hiện nay và vừa phù hợp với các đặc trưng trong quản lý giáo dục tại các tỉnh Bắc Tây Nguyên.

- Tuy rằng quy hoạch phát triển đội ngũ nhân lực giáo dục nói chung và quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên đã có; nhưng đến nay vẫn chưa kịp thời điều chỉnh để phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục THPT trong giai đoạn mới.

- Công tác bổ nhiệm, luân chuyển hiệu trưởng trường THPT chưa được đổi mới để phù hợp với yêu cầu đổi mới cơ sở giáo dục THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong giai đoạn mới.

- Công tác bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT nhằm tới mục tiêu đạt Chuẩn hiệu trưởng trường THPT đã được cụ thể hoá phù hợp với các tỉnh Bắc Tây Nguyên chưa được đẩy mạnh nhằm làm cho đội ngũ đó đạt Chuẩn hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên.

- Hoạt động đánh giá quá trình quản lý và kết quả hoạt động quản lý của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên chưa được đẩy mạnh.

- Các hoạt động tạo môi trường thuận lợi để tạo ra động lực cho đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT phát triển như chính sách ưu đãi riêng của các tỉnh Bắc Tây Nguyên để tạo động lực cho đội ngũ hiệu trưởng trường THPT phát triển chưa được nghiên cứu, ban hành và triển khai.

Các hạn chế nêu trên vừa mang tính mâu thuẫn, vừa trở thành các khó khăn và vừa thể hiện các bất cập trong quản lý phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT của các Sở GD&ĐT các tỉnh Bắc Tây Nguyên. Như vậy, cần phải có các giải pháp quản lý để xoá bỏ mâu thuẫn, tháo gỡ khó khăn và khắc phục các bất cập đó cho đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh này phát triển đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong bối cảnh phát triển KT-XH hiện nay. Các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục sẽ được trình bày tại chương 3 dưới đây.

Chương 3

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÁC TỈNH BẮC TÂY NGUYÊN TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN GIÁO DỤC CÁC TỈNH BẮC TÂY NGUYÊN

Từ các báo cáo tổng kết, các kế hoạch chiến lược phát triển giáo dục của các tỉnh Bắc Tây Nguyên, có thể khái quát về mục tiêu và giải pháp chiến lược phát triển GD&ĐT của các tỉnh này đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2025 như sau:

3.1.1. Về công tác quản lý giáo dục [74], [75]:

Thực hiện Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế; các tỉnh Bắc Tây Nguyên đã có kế hoạch triển khai chương trình hành động của ngành Giáo dục với các nhiệm vụ, giải pháp, lộ trình khả thi, phù hợp với điều kiện KT-XH của địa phương:

Tiếp tục đẩy mạnh việc học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh; phát huy hiệu quả, tiếp tục thực hiện nội dung các cuộc vận động, các phong trào thi đua của ngành phù hợp với điều kiện thực tế từng địa phương, đơn vị.

- Đổi mới mạnh mẽ công tác quản lý chỉ đạo, xây dựng đội ngũ giáo viên và CBQLGD; đề cao trách nhiệm, khuyến khích sự sáng tạo của giáo viên và cán bộ quản lý giáo dục. Đẩy mạnh việc ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy học và quản lý. Tiếp tục triển khai sử dụng các phần mềm quản lý và tăng cường sử dụng Website, Email, kho bài giảng, họp trực tuyến.

- Nâng cao chất lượng công tác phổ biến, giáo dục pháp luật trong nhà trường. Triển khai công tác dự báo, quy hoạch, kế hoạch phát triển giáo dục và đào tạo của địa phương và toàn ngành đáp ứng nhu cầu nhân lực của xã hội. Xây dựng và phát triển hệ thống dữ liệu quản lý thống nhất trong toàn ngành.

- Tiếp tục hoàn thiện phân cấp quản lý Nhà nước về giáo dục theo quy định; thực hiện giao quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm xã hội của các cơ sở giáo dục một cách thống nhất và hiệu quả.

- Tiếp tục củng cố bộ máy thanh tra giáo dục các cấp; nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động thanh tra hành chính và thanh tra chuyên môn ở các cấp học, trình độ đào tạo và công tác kiểm tra nội bộ của cơ sở giáo dục.

- Tăng cường thanh tra quản lý nhà nước về giáo dục, xử lý nghiêm, kiên quyết các sai phạm và thông báo công khai trước công luận. Thực hiện việc đưa nội dung phòng, chống tham nhũng vào giảng dạy tại các cơ sở giáo dục theo Chỉ thị số 10/CT-TTg ngày 12/6/2013 của Thủ tướng Chính phủ. Nâng cao chất lượng công tác phổ biến, giáo dục pháp luật trong nhà trường.

- Thông tin, truyền thông kịp thời các chủ trương, giải pháp trong quản lý và đổi mới giáo dục. Đổi mới công tác thi đua khen thưởng gắn với hiệu quả tổ chức các hoạt động giáo dục.

- Thực hiện đầy đủ và kịp thời các chế độ, chính sách ưu đãi đối với học sinh diện chính sách xã hội, học sinh vùng dân tộc thiểu số, vùng kinh tế xã hội đặc biệt khó khăn.

- Tăng cường trách nhiệm các cấp ủy Đảng, chính quyền, vai trò của tổ chức chính trị, xã hội trong việc chỉ đạo, phối hợp với các cơ quan quản lý và các cơ sở giáo dục và đào tạo giải quyết các hiện tượng tiêu cực gây bức xúc xã hội.

3.1.2. Về tổ chức hoạt động giáo dục [74], [75]:

Tập trung thực hiện phổ cập giáo dục mầm non cho trẻ năm tuổi, củng cố kết quả phổ cập giáo dục tiểu học và trung học cơ sở, thực hiện xoá mù chữ, nâng cao chất lượng giáo dục phổ cập theo Chỉ thị số 10-CT/TW ngày 05/12/2011 của Bộ Chính trị và Nghị định số 20/2014/NĐ-CP ngày 24/3/2014 của Chính phủ.

Tăng cường các điều kiện để nâng cao chất lượng giáo dục, chăm sóc, giáo dục trẻ mầm non; đẩy mạnh đổi mới hoạt động chăm sóc, giáo dục trẻ theo quan điểm giáo dục toàn diện, tích hợp, lấy trẻ làm trung tâm và tăng cường hoạt động để trẻ được trải nghiệm, khám phá; nâng cao chất lượng thực hiện Chương trình GDMN,

tiếp tục triển khai thực hiện chuyên đề “Nâng cao chất lượng giáo dục phát triển vận động cho trẻ trong trường mầm non”. Đẩy mạnh việc chuẩn bị tiếng Việt cho trẻ mẫu giáo vùng dân tộc thiểu số, hỗ trợ thực hiện Chương trình giáo dục mầm non ở các vùng khó khăn. Tăng cường quản lý các cơ sở giáo dục mầm non ngoài công lập.

Tiếp tục chỉ đạo việc quản lý, tổ chức dạy học theo chuẩn kiến thức, kỹ năng và định hướng phát triển năng lực học sinh; điều chỉnh nội dung dạy học phù hợp đặc điểm tâm sinh lý học sinh tiểu học; tăng cường giáo dục đạo đức, giáo dục kỹ năng sống; chỉ đạo triển khai hiệu quả Mô hình trường tiểu học mới (VNEN), mở rộng áp dụng tại các trường có điều kiện; chương trình đảm bảo chất lượng giáo dục trường học (SEQAP); đổi mới đồng bộ phương pháp dạy, phương pháp học và kiểm tra, đánh giá; tăng cường Tiếng Việt cho học sinh dân tộc thiểu số (DTTS); mở rộng áp dụng dạy học theo tài liệu tiếng Việt lớp 1- Công nghệ giáo dục tại các huyện/thành phố có nhu cầu.

Đẩy mạnh xây dựng trường chuẩn quốc gia và tổ chức dạy học 2 buổi/ngày. Tiếp tục chỉ đạo triển khai dạy và học ngoại ngữ một cách hiệu quả. Tiếp tục triển khai đổi mới phương pháp dạy và học gắn với đổi mới hình thức, phương pháp thi, kiểm tra và đánh giá kết quả giáo dục theo hướng đánh giá năng lực người học; kết hợp đánh giá quá trình với đánh giá cuối kỳ, cuối năm học.

Phát động sâu rộng, nâng cao hiệu quả cuộc thi khoa học kỹ thuật dành cho học sinh trung học; tăng cường công tác tư vấn hướng nghiệp và định hướng nghề nghiệp trong các trường trung học phổ thông; tăng cường công tác giáo dục đạo đức, lối sống, giá trị sống và kỹ năng sống, giáo dục thể chất, chăm sóc sức khỏe của học sinh; giáo dục bảo vệ môi trường, ứng phó với biến đổi khí hậu, phòng tránh và giảm nhẹ thiên tai, giáo dục về chủ quyền biển, đảo, tiết kiệm năng lượng; tăng cường công tác quản lý, phối hợp đảm bảo an ninh, trật tự trường học; phòng chống tội phạm, bạo lực, tệ nạn xã hội trong học sinh.

Tiếp tục thực hiện các giải pháp nâng cao chất lượng giáo dục đối với các trường vùng DTTS. Trong đó chú trọng thực hiện có hiệu quả các giải pháp nâng cao chất lượng học tập của học sinh DTTS theo Nghị quyết của các Ban Thường vụ Tỉnh ủy; tiếp tục tập trung xây dựng mô hình điểm loại hình trường phổ thông dân tộc bán

trú tại các địa phương làm cơ sở nhân rộng trong toàn ngành; tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra; tăng cường giao lưu học hỏi giữa các trường về loại hình trường này trên địa bàn tỉnh và các địa phương trong cả nước.

Tiếp tục rà soát, xây dựng, hoàn thiện hệ thống văn bản quy phạm pháp luật, văn bản hướng dẫn về công tác khảo thí và kiểm định chất lượng giáo dục.

Triển khai tổ chức nghiêm túc, trật tự, an toàn các kỳ thi năm học 2014-2015 và các năm tiếp theo. Tiếp tục triển khai kiểm định chất lượng giáo dục đối với các cơ sở giáo dục mầm non, phổ thông, các Trung tâm giáo dục thường xuyên (GDTX) và khảo sát chất lượng các lớp ở tiểu học, THCS và khảo sát tiếng Việt của học sinh DTTS các lớp tiểu học.

Tích cực xây dựng kế hoạch triển khai Đề án “Xây dựng xã hội học tập giai đoạn 2012-2020” và Đề án “Xóa mù chữ đến năm 2020” phù hợp với điều kiện tự nhiên kinh tế- xã hội của địa phương. củng cố mô hình hoạt động của các Trung tâm giáo dục thường xuyên và trung tâm học tập cộng đồng, mở rộng việc dạy văn hóa kết hợp với dạy nghề góp phần phân luồng học sinh sau THCS; tăng cường nề nếp, kỷ cương, chất lượng hoạt động của Trung tâm Ngoại ngữ, Tin học.

Tập trung chỉ đạo các trường trung cấp chuyên nghiệp, cao đẳng mở các khóa đào tạo ngắn hạn về kỹ năng nghề nghiệp; thực hiện đổi mới phương pháp đào tạo, đánh giá kết quả học tập của người học.

Tập trung chỉ đạo quyết liệt về công tác giáo trình, tài liệu học tập. Tăng cường thanh tra, kiểm tra đối với các hoạt động trong đào tạo trung cấp chuyên nghiệp.

Mỗi cơ sở giáo dục chuyên nghiệp làm tốt công tác tư vấn hướng nghiệp cho học sinh để nâng cao hiệu quả phân luồng sau THCS. Đẩy mạnh xã hội hóa và đa dạng các nguồn lực cho phát triển giáo dục chuyên nghiệp, mở rộng đào tạo ngắn hạn và cấp chứng chỉ kỹ năng nghề nghiệp cho người lao động.

3.1.3. Về phát triển đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục [74], [75]:

Tổ chức quán triệt trong đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục các chủ trương của Đảng, Chính phủ về đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT để mỗi nhà giáo và CBQL giáo dục có nhận thức đúng và hành động thiết thực triển khai các hoạt động đổi mới.