

## MỞ ĐẦU

### 1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI

Những đặc trưng của thời đại đặt ra yêu cầu phải nâng cao chất lượng giáo dục. Chất lượng giáo dục phụ thuộc vào đội ngũ nhân lực giáo dục, trong đó có CBQL các cơ sở giáo dục. Để đạt được mục tiêu “*Phấn đấu đến năm 2020 nước ta cơ bản trở thành nước công nghiệp theo hướng hiện đại*”; thì “*Phát triển, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao là một đột phá chiến lược*”.

Về thực tiễn, hiện nay ở nước ta “*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*”. Chính vì vậy “*Phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và đào tạo*” là một trong các giải pháp mang tính đột phá.

Bắc Tây Nguyên gồm các tỉnh miền núi, có nhiều dân tộc thiểu số, điều kiện phát triển kinh tế - xã hội (KT-XH) còn khó khăn. Đội ngũ Hiệu trưởng trường trung học phổ thông (THPT) của các tỉnh này vừa thiếu số lượng, mất cân đối về cơ cấu và hạn chế năng lực. Vì vậy, nghiên cứu vấn đề “*Phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong bối cảnh đổi mới giáo dục*” nhằm góp phần nâng cao chất lượng giáo dục THPT trên địa bàn các tỉnh Bắc Tây Nguyên là cần thiết.

### 2. MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU

Đề xuất được các giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên 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

Nếu đề xuất và triển khai được các giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT trên cơ sở *phối hợp lý luận quản lý đội ngũ trong một tổ chức* với *lý luận phát triển nguồn nhân lực* thì đội ngũ đó ở các tỉnh Bắc Tây Nguyên có thể phát triển đạt Chuẩn, 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 về 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 giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

## 6. GIỚI HẠN VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

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

Chủ thể của các *biện pháp quản lý nhằm 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 các Ban Tổ chức tỉnh uỷ, các Sở Nội vụ, các Sở GD&ĐT; một số phòng chức năng của các Sở GD&ĐT như Phòng THPT, Phòng Tổ chức - Cán bộ; các 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 các Sở GD&ĐT các tỉnh Bắc Tây Nguyên.*

Địa bàn khảo sát thực trạng và khảo nghiệm các giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT chủ yếu ở hai tỉnh Kon Tum và Gia Lai.

## 7. CÁC LUẬN ĐIỂM BẢO VỆ

- Đổi mới quản lý giáo dục là khâu đột phá của đổi mới giáo dục. Đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT là lực lượng lãnh đạo và quản lý mọi hoạt động trong các trường THPT theo quan điểm, mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp đổi mới giáo dục.

- Đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên còn bất cập về chất lượng, số lượng và cơ cấu cho nên phải phát triển để đạt được Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT do Bộ GD&ĐT ban hành.

- Phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên *được dựa trên quan điểm của triết học về phát triển để phối hợp giữa 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 có tính đặc thù về phát triển KT-XH và GD&ĐT của các tỉnh này.

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

## 8. CÁC ĐÓNG GÓP MỚI CỦA LUẬN ÁN

### 8.1. Về lý luận

Luận án đã góp phần hệ thống hoá được cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT dựa trên lý thuyết phát triển nguồn nhân lực và lý luận quản lý đội ngũ trong một tổ chức.

## 8.2. Về thực tiễn

Làm rõ thực trạng đội ngũ và thực trạng phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên; đề xuất được các giải pháp về phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh này đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục .

## 9. PHƯƠNG PHÁP LUẬN VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 9.1. Phương pháp luận

Nghiên cứu luận án này theo các hướng tiếp cận *lịch sử - logic, tiếp cận hệ thống, tiếp cận thực tiễn và tiếp cận theo Chuẩn*.

### 9.2. Phương pháp nghiên cứu

*Các phương pháp nghiên cứu lý luận: tổng hợp, phân tích, so sánh, khái quát hoá, cụ thể hoá. Nhóm các phương pháp nghiên cứu thực tiễn: quan sát, điều tra bằng phiếu hỏi, xin ý kiến chuyên gia và thống kê toán học.*

## 10. CẤU TRÚC LUẬN ÁN

Ngoài phần mở đầu, kết luận và khuyến nghị, tài liệu tham khảo, danh mục các công trình của tác giả và các phụ lục; luận án này có cấu trúc các chương sau:

- 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 trong bối cảnh đổi mới giáo dục*

## 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

Đã có các nghiên cứu về *quản lý, quản lý nguồn nhân lực* nói chung; *phương pháp và cách thức tuyển chọn, bổ nhiệm hiệu trưởng, xây dựng và phát triển các chuẩn đào tạo Hiệu trưởng; chuẩn về các kỹ năng, phong cách lãnh đạo; chương trình đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL giáo dục.*

##### 1.1.2. Nghiên cứu trong nước

Đã có một số sách, giáo trình, đề tài KH&CN và báo khoa học về các chủ đề: *quản lý đội ngũ trong một tổ chức, phát triển nguồn nhân lực, phát triển đội*

ngũ Hiệu trưởng trường phổ thông, trường THPT.

## **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** 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.

**1.2.1.2. Cán bộ quản lý giáo dục** là CBQL làm việc trong một cơ quan QLGD hoặc trong một cơ sở giáo dục.

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

*Hiệu trưởng trường THPT* là CBQL giáo dục, chịu trách nhiệm quản lý các hoạt động của một nhà trường THPT.

*Đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT* là tập hợp các CBQL giáo dục có trách nhiệm quản lý nhà trường THPT.

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

**1.2.3.1. Nguồn nhân lực** (*Human Resources*) là nguồn lực về con người trong một tổ chức, là nhân tố con người trong một tổ chức đó, là tổng hợp những năng lực cả về thể lực và trí lực của những người trong tổ chức.

#### **1.2.3.2. Phát triển**

*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.*

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

*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.*

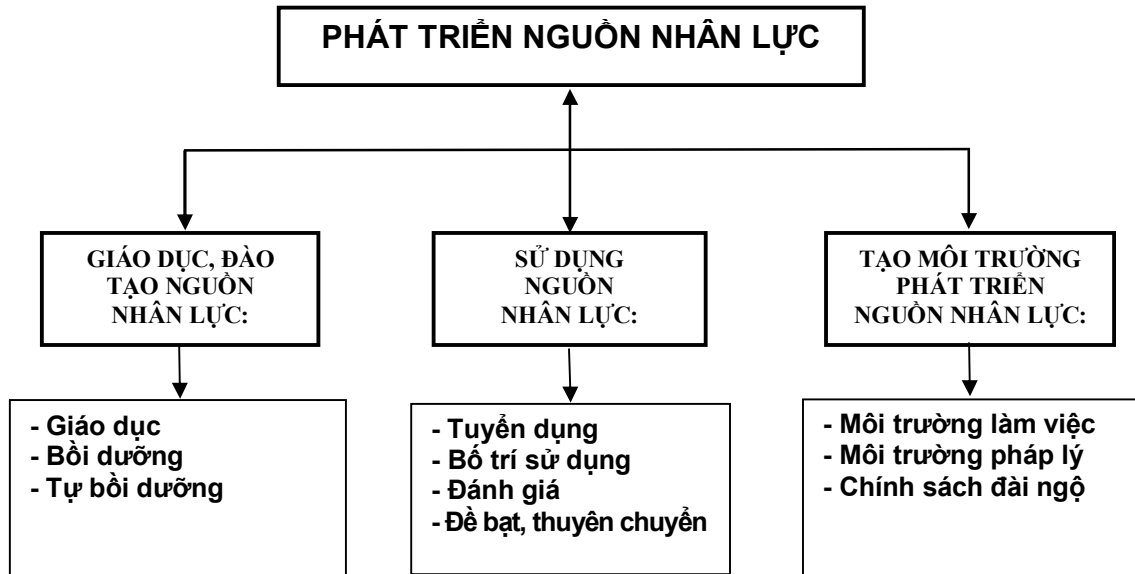
## **1.3. VẬN DỤNG TIẾP CẬN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ NHÂN LỰC VÀO PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG**

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

- *Phát triển nguồn nhân lực* gồm có ba nhóm hoạt động chủ yếu:

- + Giáo dục, đào tạo nguồn nhân lực (giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng).
- + Sử dụng nguồn nhân lực (chọn tuyển, sử dụng, đánh giá, đề bạt)
- + Tạo môi trường phát triển nguồn nhân lực (môi trường làm việc, môi trường pháp lý, chính sách đãi ngộ).

- Mô hình phát triển nguồn nhân lực được vận dụng vào nghiên cứu luận án này là Mô hình phát triển nguồn nhân lực của Leonard Nadler (hình 1.1).



**Hình 1.1. Mô hình phát triển nguồn nhân lực theo Leonard Nadler**

- Phát triển nguồn nhân lực 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 một chuẩn mực mong muốn.

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

Quản lý đội ngũ 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, thuyên chuyển, biệt phái và sa thải.*

### 1.3.3. Phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT

#### 1.3.3.1. Phát triển đội ngũ Hiệu trưởng

*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

*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**

- 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.

## **1.4. ĐỔI MỚI GIÁO DỤC VÀ NHỮNG YÊU CẦU ĐẶT RA ĐỐI VỚI PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG THPT**

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

#### **- 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 XHCN và hội nhập quốc tế” đã chỉ rõ các quan điểm chỉ đạo, mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp đổi mới. Trong đó, *phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục* là các giải pháp then chốt.

#### **- Đổi mới giáo dục THPT**

Từ Nghị quyết số 29/NQ-TW và theo Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020, đổi mới giáo dục THPT phải tập trung vào: *đổi mới mục tiêu, chương trình và nội dung giáo dục, phương pháp, hình thức tổ chức kiểm tra, đánh giá kết quả giáo dục THPT.*

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

- ***Yêu cầu về vị trí và vai trò của Hiệu trưởng***: có vai trò kép (người lãnh đạo và người quản lý) để thực hiện có hiệu quả các chức năng cơ bản của quản lý.

- ***Yêu cầu về nhiệm vụ và quyền hạn của Hiệu trưởng*** được quy định trong Điều lệ Trường THCS, THPT và trường phổ thông có nhiều cấp học.

- ***Yêu cầu về đạt các tiêu chuẩn của Chuẩn Hiệu trưởng***: phải đạt các quy định trong Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT: có 3 tiêu chuẩn và 23 tiêu chí; trong đó có 2 tiêu chuẩn về năng lực chuyên môn nghiệp vụ sư phạm và năng lực quản lý nhà trường.

- **Yêu cầu về đáp ứng năng lực chung của người CBQL:** thực thi luật pháp; tổ chức và điều hành hoạt động nhà trường; quản lý CSVC&TBTH; thiết lập môi trường giáo dục; quản lý hệ thống thông tin; thực thi các chức năng quản lý.

#### **1.4.3. Những yêu cầu về phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT**

- **Yêu cầu về đảm bảo số lượng** (theo quy định hiện hành);
- **Yêu cầu về đảm bảo cơ cấu** (tuổi, giới, chuyên môn và trình độ đào tạo, đặc biệt là cơ cấu người dân tộc ít người)
- **Yêu cầu phát triển về chất lượng** (đạt Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT và đạt các nhóm năng lực chung của người quản lý).

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

Hiểu biết các đặc điểm dân tộc, Hiệu trưởng trường THPT là người dân tộc thiểu số và công tác tại vùng có người dân tộc thiểu số có đặc trưng riêng về tâm lý, tư duy, nhận thức và giao tiếp; có các lợi thế và hạn chế của đặc điểm dân tộc trong hoạt động quản lý của họ.

### **1.5. NỘI DUNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG THPT TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC**

Phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT là hoạt động quản lý được thực hiện thông qua các chức năng cơ bản của quản lý (kế hoạch hoá, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra) đối với các nhóm hoạt động quản lý dưới đây.

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

Được thực hiện thông qua 10 hoạt động quản lý cụ thể tập trung vào đánh giá bối cảnh, dự báo quy mô phát triển giáo dục THPT, đề ra mục tiêu theo thời gian, chuẩn bị các nguồn lực và các biện pháp thực hiện mục tiêu.

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

Được thực hiện thông qua 12 hoạt động quản lý cụ thể tập trung vào đưa ra tiêu chuẩn, tiến hành xét hoặc thi tuyển, bổ nhiệm, miễn nhiệm và thuyên chuyển khi cần thiết ...

#### **1.5.3. Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ Hiệu trưởng**

Được thực hiện thông qua 10 hoạt động quản lý cụ thể tập trung vào xem xét nhu cầu, xây dựng chương trình và nội dung, tổ chức hoạt động dạy và học, đánh giá kết quả, chuẩn bị các phương tiện và điều kiện cho bồi dưỡng ...

#### **1.5.4. Thực hiện đánh giá đội ngũ Hiệu trưởng**

Được thực hiện thông qua 10 hoạt động quản lý cụ thể tập trung vào cụ thể hoá Chuẩn thành tiêu chí đánh giá, lựa chọn và sử dụng phương pháp và công cụ thu thập thông tin và đánh giá ...

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

Được thực hiện thông qua 10 hoạt động quản lý cụ thể tập trung vào tạo ra

môi trường pháp lý, môi trường làm việc và thực hiện các chính sách đãi ngộ...

## **1.6. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG THPT TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC**

### **1.6.1. Các yếu tố khách quan**

Bối cảnh hội nhập quốc tế về GD&ĐT; điều kiện tự nhiên, kinh tế - xã hội, tâm lý và phong tục tập quán địa phương; luật pháp, chính sách, điều lệ, quy chế và các chuẩn; đào tạo, bồi dưỡng của các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng Hiệu trưởng trường THPT.

### **1.6.2. Các yếu tố chủ quan**

Năng lực của đội ngũ CBQL nhân sự giáo dục của các cơ quan quản lý Nhà nước về giáo dục; mức độ và chất lượng đầu tư tài chính và cơ sở vật chất của các tỉnh cho phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT; 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.

## **Chương 2**

# **CƠ SỞ THỰC TIỄN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG THPT CÁC TỈNH BẮC TÂY NGUYÊN TRƯỚC YÊU CẦU ĐỔI MỚI GIÁO DỤC**

## **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:

- Xác định vai trò mới của giáo dục;
- Xác định rõ yêu cầu mới về sự phát triển của giáo dục;
- Nhận diện nhu cầu mới về đào tạo, bồi dưỡng CBQL giáo dục;
- Đổi mới chương trình đào tạo, bồi dưỡng CBQL giáo dục;
- Xây dựng chuẩn đối với từng đối tượng CBQL giáo dục.

### **2.1.2. Kinh nghiệm phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường phổ thông**

Trong luận án này giới thiệu kinh nghiệm phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường phổ thông một số nước Châu Á (Singapore, Hàn Quốc, Philippine, Malaysia) về tiêu chuẩn, cách đánh giá và bổ nhiệm; một số kinh nghiệm về: *tiêu chuẩn, cách đánh giá và bổ nhiệm Hiệu trưởng của Canada, tiêu chuẩn, cách đánh giá và bổ nhiệm Hiệu trưởng của Hoa Kỳ; tiêu chuẩn, đánh giá và bổ nhiệm hiệu trưởng trường của New Zealand và về chính sách thu hút nhân tài; chính sách tuyển dụng; chính sách đào tạo, bồi dưỡng Hiệu trưởng của một số nước phát triển (Anh, Mỹ và Úc).*



## **2.2. KHÁI QUÁT VỀ ĐIỀU KIỆN TỰ NHIÊN, KT-XH, GD&ĐT CÁC TỈNH BẮC TÂY NGUYÊN**

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

Tây Nguyên gồm 5 tỉnh là một địa bàn chiến lược về kinh tế và quốc phòng, với diện tích và dân số như bảng 21 (bản chính); có tiềm năng phát triển kinh tế nông - lâm nghiệp và du lịch; nhưng có nhiều dân tộc thiểu số. Chỉ số phát triển giáo dục và kinh tế so với toàn quốc thấp (bảng 2.2. bản chính).

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 hiệu quả nên vẫn là những tỉnh nghèo, kém phát triển ảnh hưởng đến sự phát triển GD&ĐT.

### **2.2.2. Tình hình phát triển GD&ĐT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên**

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

Đến nay, 2 tỉnh này 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); 36.716 cán bộ, giáo viên, nhân viên (gồm 2.964 CBQL, 28.704 GV, 5.348 NV); 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; 53 trường phổ thông dân tộc bán trú.

Chất lượng giáo dục nói chung và tại các vùng dân tộc thiểu số tiếp tục được cải thiện. Tỷ lệ xếp loại giỏi, khá về học lực và tốt về đạo đức của học sinh phổ thông được tăng lên quan mỗi năm học. Tỷ lệ học sinh THPT thi đỗ vào các trường đại học, cao đẳng, TCCN và các trường dạy nghề tăng cao.

#### **2.2.2.2. Tình hình phát triển giáo dục THPT**

- Về quy mô giáo dục THPT, 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.

- Về chất lượng giáo dục THPT, kết quả xếp loại hạnh kiểm và học lực của học sinh THPT (theo Thông tư số 58/2011/TT-BGDĐT, ngày 12/12/2011. Kết quả xếp loại hạnh kiểm của học sinh trường THPT các tỉnh được chọn làm địa bàn khảo sát trong 5 năm học gần đây thể hiện tại bảng 2.3. bản chính; trong đó hạnh kiểm loại trung bình vẫn có từ 7 đến 15% số lượng học sinh và vẫn có hạnh kiểm yếu.

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

bản chính; trong đó rất nhiều học sinh bị xếp loại trung bình (10% đến 17 %) và có tới 1% đến gần 3% xếp loại yếu.

Tỉ lệ học sinh thi đỗ vào các trường đại học (ĐH), Cao đẳng (CĐ), Trung cấp chuyên nghiệp (TCCN) và dạy nghề (DN) của hai tỉnh thể hiện tại bảng 2.5. bản chính; trong đó số lượng thi đỗ và theo học tăng dần sau mỗi năm kể từ năm 2009 đến nay.

- *Về đội ngũ nhân lực giáo dục THPT*

Đạt 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); trong đó giáo viên là người dân tộc thiểu số chiếm tới trên 60 %.

- *Về cơ sở vật chất và thiết bị giáo dục THPT*; tuy được tăng cường nhưng vẫn thiếu thốn Hà Nội so với một số tỉnh khác.

### 2.3. GIỚI THIỆU TỔ CHỨC KHẢO SÁT THỰC TRẠNG

**2.3.1. Mục đích:** đánh giá thực trạng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT và thực trạng các hoạt động quản lý phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT.

**2.3.2. Khách thể khảo sát:** số lượng và đối tượng các chuyên gia để gửi phiếu xin ý kiến là **150** người

**2.3.3. Nội dung khảo sát:** thực trạng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT và thực trạng phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT.

**2.3.4. Phương pháp khảo sát:** trung cầu ý kiến bằng phiếu hỏi; công cụ xử lý số liệu là sử dụng các thuật toán của phương pháp thống kê toán học để tính giá trị *trung bình cộng có trọng số* (trung bình gia quyền).

### 2.4. THỰC TRẠNG ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG THPT 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 thiếu 15 người.

#### 2.4.2. Về cơ cấu

*a) Cơ cấu về độ tuổi, giới và dân tộc* thể hiện tại bảng 2.6 bản chính; trong đó có độ lệch rõ nét về độ tuổi, giới và đặc biệt là người dân tộc (chỉ có 01 Hiệu trưởng trường THPT là người dân tộc thiểu số).

*b) Cơ cấu về trình độ đào tạo* thể hiện tại bảng 2.7. bản chính; trong đó trình độ thạc sĩ quản lý giáo dục rất thấp (15,4 %).

*c) Cơ cấu về trình độ chính trị* thể hiện tại bảng 2.8. bản chính, trong đó số lượng đã có và đang theo học trình độ cao cấp chính trị chiếm gần 50%.

#### 2.4.3. Về chất lượng

##### a) Thực trạng đạt chuẩn của đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT

So sánh kết quả xếp loại của Sở GD&ĐT các tỉnh theo Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT với kết quả khảo sát kết quả gần trùng nhau, thể hiện tại bảng 2.11.

**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           | CĐC         |
|--|----------|---------------|--------------|--------------|-------------|
| <b>Kết quả xếp loại của các Sở GD&amp;ĐT</b> | Số lượng | 45            | 20           | 0            | 0           |
|  | Tỉ lệ    | <b>69,2%</b>  | <b>30,8%</b> | <b>0</b>     | <b>0</b>    |
| <b>Kết quả xếp loại của các chuyên gia</b>   | Số lượng | 39            | 16           | 9            | 1           |
|  | Tỉ lệ    | <b>60,0 %</b> | <b>24,6%</b> | <b>13,9%</b> | <b>1,5%</b> |

Kết quả này 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.*

**b) Thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT theo tiếp cận năng lực của người quản lý**

- *Năng lực thực thi luật pháp, điều lệ và quy chế giáo dục* thể hiện tại bảng 2.12 bản chính; trong đó *trung bình của trung bình gia quyền là 3,1* (tốt nhất là 4 và thấp nhất là 1), chứng tỏ vẫn có các hạn chế.

- *Năng lực về tổ chức và điều hành các hoạt động* thể hiện tại bảng 2.13 bản chính; trong đó *trung bình của trung bình gia quyền là 3,1* chứng tỏ vẫn có hạn chế.

- *Năng lực về quản lý CSVC&TBTH* thể hiện tại bảng 2.14 bản chính; trong đó *trung bình của trung bình gia quyền là 2,97* chứng tỏ vẫn có các hạn chế.

- *Năng lực về tạo lập môi trường giáo dục* thể hiện tại bảng 2.15 bản chính; trong đó *trung bình của trung bình gia quyền là 2,58* chứng tỏ vẫn hạn chế.

- *Năng lực về quản lý hệ thống thông tin quản lý* thể hiện tại bảng 2.16 bản chính; trong đó *trung bình của trung bình gia quyền là 2,94*, chứng tỏ vẫn có hạn chế.

- *Năng lực thực hiện các chức năng quản lý* thể hiện tại bảng 2.17 bản chính; trong đó *trung bình của trung bình gia quyền là 3,24* chứng tỏ vẫn có các hạn chế.

## **2.5. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG THPT CỦA CÁC TỈNH BẮC TÂY NGUYÊN**

### **2.5.1. Quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng**

Kết quả trưng cầu ý kiến về mức độ thực hiện các hoạt động này thể hiện tại bảng 2.18 bản chính; trong đó *trung bình của các  $\bar{X}$  các hoạt động là 2.8*; trong khi đó tốt nhất là 4 và xấu nhất là 1; điều đó cho thấy vẫn có các hạn chế.

### **2.5.2. Tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển và miễn nhiệm đội ngũ Hiệu trưởng**

Kết quả trưng cầu ý kiến về mức độ thực hiện các hoạt động này thể hiện tại bảng 2.19 bản chính; trong đó trung bình của các  $\bar{X}$  của các hoạt động là 2.66.

### **2.5.3. Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ Hiệu trưởng**

Kết quả trưng cầu ý kiến về mức độ thực hiện các hoạt động này thể hiện tại bảng 2.20 bản chính; trong đó trung bình của các  $\bar{X}$  của các hoạt động là 2.45.

### **2.5.4. Thực hiện đánh giá đội ngũ Hiệu trưởng**

Kết quả trưng cầu ý kiến về mức độ thực hiện các hoạt động này thể hiện tại bảng 2.21 bản chính; trong đó trung bình của các  $\bar{X}$  của mỗi hoạt động quản lý là 2.64.

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

Kết quả trưng cầu ý kiến về mức độ thực hiện các hoạt động này được thể hiện tại bảng 2.22 bản chính; trong đó trung bình của các  $\bar{X}$  của mỗi hoạt động là 2.67.

## **2.6. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG**

Bằng các *phương pháp phỏng vấn*; đồng thời từ kết quả *xử lý các câu hỏi mở (hỏi về nguyên nhân của thực trạng)* trong quá trình khảo sát thực trạng có thể chỉ ra:

### **2.6.1. Những mặt mạnh, thuận lợi và nguyên nhân**

- Đã lựa chọn và bổ nhiệm được đội ngũ Hiệu trưởng có phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp tương đối tốt, đáp ứng được các tiêu chí của Chuẩn.

- Đã thực hiện đầy đủ các hoạt động phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trên cơ sở lý thuyết phát triển nguồn nhân lực và quản lý đội ngũ nhân lực.

- Các hoạt động nhằm vào mục tiêu phát triển đội ngũ Hiệu trưởng nêu trên nhìn chung đã đạt được ở mức độ trên trung bình, nhưng vẫn có trung bình và cả còn yếu (tại 06 bảng số liệu từ Bảng 2.20 đến Bảng 2.25 của chương này).

*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 lý thuyết phát triển nguồn nhân lực, kinh nghiệm trong công tác quản lý đội ngũ nhân lực giáo dục; đồng thời do từng Hiệu trưởng có những nỗ lực cao nhằm phấn đấu.

### 2.6.2. Những hạn chế, khó khăn và nguyên nhân

Kết quả nghiên cứu cho thấy các hạn chế, khó khăn và bất cập và cũng là nguyên nhân chủ yếu dẫn đến thực trạng này thuộc vào 6 lĩnh vực hoạt động quản lý sau:

- 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. .
- 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.
- 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.
- Công tác bồi dưỡng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT để đội ngũ đó đạt Chuẩn chưa được tăng cường.
- Hoạt động đánh giá quá trình quản lý và đánh giá kết quả hoạt động quản lý của Hiệu trưởng chưa đầy mạnh.
- Chưa có giải pháp nhằm tạo môi trường thuận lợi cho đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT phát triển như chính sách ưu đãi riêng của tỉnh đối với Hiệu trưởng.

## Chương 3

### GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG CÁC TỈNH TÂY NGUYÊN ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

#### 3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN GIÁO DỤC CÁC TỈNH TÂY NGUYÊN

Các mục tiêu và giải pháp chiến lược về phát triển giáo dục của các tỉnh Bắc Tây Nguyên tập trung vào các lĩnh vực: *Đổi mới công tác quản lý GD&ĐT; quản lý có chất lượng các hoạt động giáo dục; phát triển đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục, trong đó chú trọng tới đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT; tăng nguồn lực đầu tư và đổi mới cơ chế tài chính giáo dục.*

#### 3.2. QUAN ĐIỂM VÀ NGUYÊN TẮC ĐỀ XUẤT CÁC GIẢI PHÁP

##### 3.2.1. Các quan điểm

- Chuẩn hiệu trưởng trường THPT hiện hành (do Bộ GD&ĐT ban hành năm 2009) chưa thực sự phù hợp với điều kiện phát triển KT-XH và GD&ĐT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên. Chính vì vậy, cần có giải pháp quản lý để bổ sung chuẩn.

- Hai là, theo Nghị quyết số 29/NQ-TW, ngày 04/11/2013 về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo đã có các yêu cầu mới về phát triển đội ngũ CBQL giáo dục; như vậy cần phải có một quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu

trường trường THPT phù hợp hơn.

- *Ba là*, phương thức bổ nhiệm, luân chuyển Hiệu trưởng trường THPT phù hợp với yêu cầu đổi mới cơ sở giáo dục THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên. Như vậy, cần có các giải pháp quản lý nhằm đổi mới phương thức đó.

- *Bốn là*, công tác bồi dưỡng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT đạt Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên chưa đầy mạnh. Như vậy, cần có các giải pháp quản lý nhằm đẩy mạnh hoạt động bồi dưỡng đó.

- *Năm là*, 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 tăng cường. Như vậy, cần có giải pháp quản lý nhằm đẩy mạnh hoạt động đó.

- *Sáu là*, hiện tại chưa có các chính sách ưu đãi riêng của các tỉnh Bắc Tây Nguyên đối với đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT. Như vậy, cần có các giải pháp quản lý nhằm xây dựng và triển khai chính sách ưu đãi riêng của các tỉnh này.

### **3.2.2. Các nguyên tắc**

Các biện pháp quản lý nhằm phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT trong luận án này được quá triệt theo các nguyên tắc cơ bản: đảm bảo tính khoa học; đảm bảo tính hệ thống và đồng bộ; đảm bảo tính kế thừa và phát triển; đảm bảo tính khả thi.

## **3.3. CÁC GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG THPT CÁC TỈNH BẮC TÂY NGUYÊN ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI GIÁO DỤC**

**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..**

### ***3.3.1.1. Mục đích và ý nghĩa của giải pháp***

Xây dựng và ban hành văn bản Cụ thể hoá *Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT hiện hành* phù hợp với các tỉnh Bắc Tây Nguyên.

Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong giai đoạn đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT hiện nay sẽ là các căn cứ để: có được căn cứ để Hiệu trưởng tự đánh giá, từ đó xây dựng kế hoạch học tập, rèn luyện nhằm hoàn thiện và để tổ chức các hoạt động quản lý nhằm phát triển đội ngũ này.

### ***3.3.1.2. Nội dung và cách thức thực hiện giải pháp***

a) Thành lập Ban nghiên cứu Cụ thể hoá Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT hiện hành để để phù hợp với đặc điểm các tỉnh Bắc Tây Nguyên và yêu cầu đổi mới giáo dục THPT hiện nay.

b) Chỉ đạo Ban nghiên cứu Cụ thể hoá Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT ... thực hiện lần lượt các việc:

- Tổ chức hoạt động nghiên cứu về cụ thể hoá của Chuẩn Hiệu trưởng

trường THPT vận dụng cho các tỉnh Bắc Tây Nguyên.

- Vận dụng các kết quả nghiên cứu vào việc cụ thể hoá các tiêu chí trong các tiêu chuẩn của Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT hiện hành.

- Tổ chức quá trình lấy ý kiến góp ý vào văn bản Dự thảo cụ thể hoá Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT nêu trên.

- Tổ chức hoạt động tu chỉnh bản văn bản Dự thảo để có văn bản chính thức *“Văn bản cụ thể hoá Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT vận dụng cho các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong giai đoạn hiện nay”*

- Thực hiện ban hành văn bản *“Văn bản Cụ thể hoá Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT vận dụng cho các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong giai đoạn đổi mới GD&ĐT hiện nay”*

### **3.3.1.3. Các điều kiện thực hiện giải pháp**

- Phải có sự thống nhất và chỉ đạo của các nhà lãnh đạo và quản lý cấp tỉnh, các nhà lãnh đạo và quản lý giáo dục của tỉnh.

- Phải tìm được một đội ngũ các nhà khoa học, nhà lãnh đạo và quản lý giáo dục có kinh nghiệm về công tác quản lý nhân lực để bổ sung chuẩn.

### **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.**

#### **3.3.2.1. Mục đích và ý nghĩa của giải pháp**

Có được bản quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên phù hợp với các yêu cầu đổi mới giáo dục THPT của các tỉnh này. Công tác quy hoạch là nội dung trọng yếu của công tác cán bộ, bảo đảm cho việc đi vào nề nếp, chủ động, có tầm nhìn xa, đáp ứng với nhiệm vụ trước mắt và lâu dài.

#### **3.3.2.2. Nội dung và cách thức thực hiện giải pháp**

Sở GD&ĐT các tỉnh phối hợp với Sở Nội vụ và các ban ngành có liên quan của mỗi tỉnh để tổ chức hoạt động điều chỉnh quy hoạch phát triển GD&ĐT, trong đó có nội dung phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT để trình UBND các tỉnh phê duyệt. Để làm được việc trên, các Sở GD&ĐT phải thực hiện một số công việc theo trình tự dưới đây.

a) Thứ nhất: *Thiết lập một bộ phận nghiên cứu để điều chỉnh Quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT (có thể gọi là Ban Nghiên cứu điều chỉnh quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên).*

b) Thứ hai: *Chỉ đạo Ban nghiên cứu điều chỉnh quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên tập trung*

nghiên cứu và triển khai các hoạt động dưới đây để có được bản Quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên giai đoạn 2015 - 2025.

c) Thứ ba: Thực hiện việc ban hành Quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên giai đoạn 2015 - 2025 và chỉ đạo thực hiện quy hoạch đó với các hoạt động quản lý chủ yếu:

d) Thứ tư: Thực hiện các hoạt động nhằm phối hợp hài hoà công tác quy hoạch cán bộ theo Hướng dẫn số 15-HD/BTCTW, ngày 05/11/2002 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý với các hoạt động điều chỉnh quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên.

### **3.3.2.3. Các điều kiện thực hiện giải pháp**

- Phải có được sự nhất trí, chỉ đạo và tham gia của Tỉnh uỷ và UBND các tỉnh, của Nội vụ, Sở Kế hoạch và đầu tư, Sở Tài chính và đặc biệt là sự tham gia góp ý của các nhà khoa học, các nhà lãnh đạo và quản lý giáo dục.

- Có một đội ngũ CBQL giáo dục có trình độ về quản lý nhân lực giáo dục và có kinh nghiệm công tác tổ chức nhân sự để nghiên cứu điều chỉnh quy hoạch.

- Huy động được một khoản kinh phí phù hợp để chi cho các hoạt động nghiên cứu, điều chỉnh, ban hành và hướng dẫn thực hiện Quy hoạch phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên giai đoạn 2015 - 2020.

**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.**

#### **3.3.3.1. Mục đích và ý nghĩa của giải pháp**

Làm cho các tỉnh này có được đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đạt chuẩn về trình độ đào tạo, có phẩm chất và năng lực đáp ứng các yêu cầu đổi mới giáo dục THPT giai đoạn hiện nay. Có ý nghĩa trong nâng cao chất lượng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT nhờ chọn đúng người, phân công đúng việc, vừa duy trì sự ổn định trong công tác cán bộ.

#### **3.3.3.2. Nội dung và cách thức thực hiện giải pháp**

a) Nội dung 1: Thực hiện đổi mới quy trình và phương thức bổ nhiệm Hiệu trưởng trường THPT theo hình thức ứng viên (người sẽ được bổ nhiệm) phải báo cáo chương trình hành động của mình trong nhiệm kỳ mới và trả lời các chất vấn trước Hội đồng tư vấn xét chọn Hiệu trưởng”. Đây là nội dung được mang ra thử nghiệm (tại mục 3.4 của luận án).

b) Nội dung 2: Về quy trình và phương thức luân chuyển Hiệu trưởng

Đổi mới quy trình và phương thức luân chuyển Hiệu trưởng trường THPT



được thực hiện theo các quan điểm và phương thức dưới đây thể hiện từ khâu xem xét nguyện vọng đến đánh giá năng lực, xem xét nhu cầu và yêu cầu tại đơn vị mới, ... đến việc ra các quyết định quản lý; đồng thời luân chuyển Hiệu trưởng trường THPT được thực hiện theo quy trình cụ thể.

### **3.3.3.3. Các điều kiện thực hiện giải pháp**

- Phải có sự tuyên truyền sâu rộng để nâng cao nhận thức của đội ngũ cán bộ lãnh đạo và CBQL cấp tỉnh, cấp sở ban ngành của tỉnh, đội ngũ CBQL, giáo viên, nhân viên, phụ huynh học sinh trường THPT và các lực lượng tham gia giáo dục khác.

- Phải thực sự đổi mới trong công tác quản lý của mình theo các yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo trong giai đoạn hiện nay.

### **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.**

#### **3.3.4.1. Mục đích và ý nghĩa của giải pháp**

Nâng cao trình độ đào tạo, năng lực lãnh đạo và quản lý, khả năng cống hiến của Hiệu trưởng, đáp ứng các yêu cầu đổi mới giáo dục THPT tại các tỉnh này. Chất lượng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT nói riêng phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó một trong các yếu tố tiên quyết là đào tạo, rồi đến bồi dưỡng.

#### **3.3.4.2. Nội dung và cách thức thực hiện giải pháp**

a) *Nội dung 1: Triển khai các hoạt động quản lý nhằm nhận biết nhu cầu và yêu cầu đào tạo, bồi dưỡng; đồng thời phân loại đối tượng đào tạo, bồi dưỡng của đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT; trong đó có các đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT đương chức và kế cận.*

b) *Nội dung 2: Xây dựng kế hoạch của các Sở GD&ĐT về đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT trong giai đoạn từ 2015 đến 2025*

c) *Nội dung 3: Thực hiện phối hợp với các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQL giáo dục để triển khai kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT và đội ngũ CBQL kế cận*

d) *Nội dung 4: Tổ chức và chỉ đạo hoạt động tự bồi dưỡng của đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT đương chức và kế cận trên cơ sở giao nhiệm vụ, tài liệu để các đội ngũ này tự nghiên cứu. Đây cũng là một trong những nội dung được thử nghiệm (sẽ được trình bày tại mục 3.4 của luận án).*

#### **3.3.4.3. Các điều kiện thực hiện giải pháp**

- Phải nhận thức được tầm quan trọng của việc bồi dưỡng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh này.

- Phải có sự phối hợp chặt chẽ với các cơ sở bồi dưỡng CBQL cơ sở giáo

dục để đề đạt nguyện vọng, xác định mục tiêu, góp ý chương trình bồi dưỡng.

### **3.3.5. Đánh giá Hiệu trưởng trường THPT theo Chuẩn và năng lực quản lý trong bối cảnh đổi mới giáo dục.**

#### ***3.3.5.1. Mục đích và ý nghĩa của giải pháp***

Nhận biết mức độ phát triển của đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên.

Đánh giá là một trong các công việc không thể thiếu được trong việc thực hiện chức năng kiểm tra của các chức năng cơ bản của quản lý. Từ đó có cơ sở cho việc quy hoạch, lựa chọn, bổ nhiệm và giải quyết các chính sách.

#### ***3.3.5.2. Nội dung và cách thức thực hiện giải pháp***

Đánh giá quá trình và kết quả hoạt động của đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT là giải pháp được triển khai theo 02 nội dung đánh giá: đánh giá theo *Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT đã được cụ thể hoá cho phù hợp với đặc điểm các tỉnh Bắc Tây Nguyên và yêu cầu đổi mới giáo dục* và đánh giá theo *yêu cầu năng lực về luật pháp, về công tác tổ chức, về quản lý kinh tế, về phát huy sức mạnh của môi trường giáo dục và về thực hiện các chức năng cơ bản của quản lý*. Các Sở GD&ĐT xây dựng chương trình, kế hoạch kiểm tra và đánh giá toàn diện hoạt động của đội ngũ hiệu trưởng trường THPT nói chung và đối với từng hiệu trưởng trường THPT nói riêng; trong đó thể hiện rõ mục đích kiểm tra và đánh giá, các *nội dung* (theo tiêu chuẩn của Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT đã được cụ thể hoá; theo yêu cầu năng lực về luật pháp, về công tác tổ chức, về quản lý kinh tế, về phát huy sức mạnh của môi trường giáo dục và về thực hiện các chức năng cơ bản của quản lý), các hình thức kiểm tra và đánh giá (theo chương trình kế hoạch; đánh giá đột xuất, ...), các công cụ xử lý thông tin trong, các phương thức xử lý đối với các kết quả kiểm tra và đánh giá.

- Các Sở GD&ĐT triển khai hoạt động kiểm tra và đánh giá Hiệu trưởng trường THPT theo Chuẩn Hiệu trưởng đã được cụ thể hoá cho phù hợp với đặc điểm các tỉnh Bắc Tây Nguyên và yêu cầu đổi mới giáo dục với các hoạt động quản lý cụ thể.

- Các Sở GD&ĐT triển khai hoạt động kiểm tra và đánh giá Hiệu trưởng trường THPT theo *yêu cầu năng lực về luật pháp, về công tác tổ chức, về quản lý kinh tế, về phát huy sức mạnh của môi trường giáo dục và về thực hiện các chức năng cơ bản của quản lý* với các hoạt động quản lý cụ thể.

- Tổ chức và chỉ đạo triển khai các hoạt động quản lý nhằm định kỳ tổ chức sơ kết, tổng kết công tác kiểm tra và đánh giá hoạt động của đội ngũ Hiệu

trường trường THPT để từ đó rút kinh nghiệm và đưa ra các quyết định quản lý của Sở GD&ĐT.

### ***3.3.5.3. Các điều kiện thực hiện giải pháp***

- Phải nhận thức sâu sắc tầm quan trọng của việc đánh giá và tự đánh giá về mức độ đạt Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT đã được cụ thể hoá.

- Phải lấy các kết quả đánh giá để sử dụng trong việc bổ nhiệm tiếp tục, luân chuyển, miễn nhiệm, khen thưởng và kỷ luật đối với các Hiệu trưởng.

### **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.**

#### ***3.3.6.1. Mục đích và ý nghĩa của giải pháp***

Xây dựng được và thực hiện có hiệu quả chính sách ưu đãi riêng đối với đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT để tạo động lực cho đội ngũ này phát triển. Động lực là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao và qua đó tự phát triển.

#### ***3.3.6.2. Nội dung và cách thức thực hiện giải pháp***

*a) Đánh giá mức độ hiệu lực của các chính sách ưu đãi hiện hành của Nhà nước đối với đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên.*

- Thống kê các chính sách hiện đang thi hành của Nhà nước đối với Hiệu trưởng trường THPT: tiền lương, các phụ cấp chức vụ, đứng lớp, vùng miền, tôn vinh các danh hiệu cao quý (như nhà giáo ưu tú, nhà giáo nhân dân, kỷ niệm chương về sự nghiệp giáo dục) áp dụng cho vùng các tỉnh Bắc Tây Nguyên.

- Tổ chức đánh giá tác động của các chính sách hiện hành đối với công tác phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên.

*b) Xây dựng các chính sách ưu đãi riêng của các tỉnh Bắc Tây Nguyên đối với đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh này thông qua các hoạt động quản lý chủ yếu như:*

- Các Sở GD&ĐT lựa chọn một đội ngũ chuyên gia để xây dựng các chính sách địa phương đối với đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT.

- Tổ chức các hoạt động trình duyệt để có được sự nhất trí cao của Tỉnh uỷ và UBND các tỉnh phê duyệt và ban hành các chính sách riêng nêu trên.

*c) Tổ chức triển khai các chính sách ưu đãi riêng của các tỉnh Bắc Tây Nguyên đối với Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh này.*

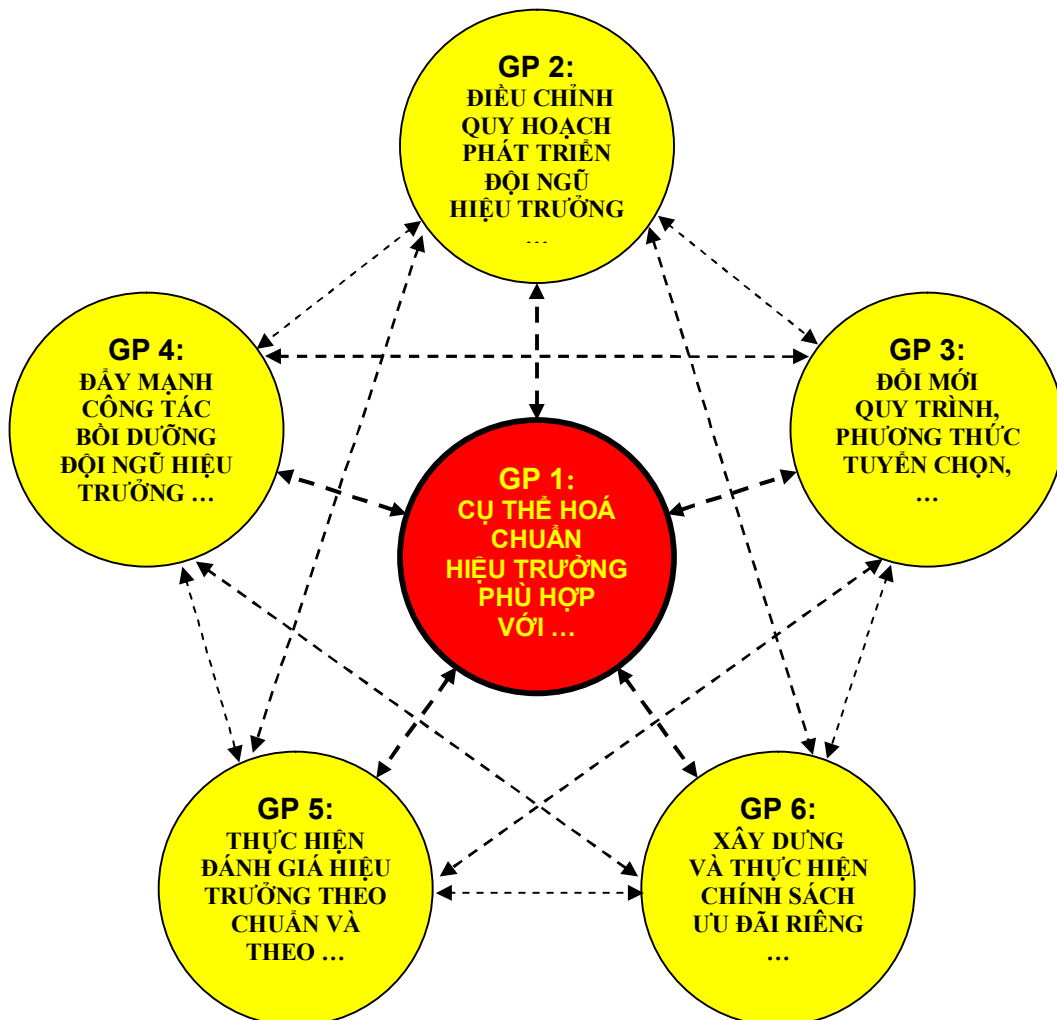
*d) Phối hợp các nguồn tài lực và vật lực trong và ngoài các tỉnh Bắc Tây Nguyên để phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT.*

### 3.3.6.3. Các điều kiện thực hiện giải pháp

- Việc xây dựng và ban hành các chính sách được Tỉnh Ủy, Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân các tỉnh đề các cơ quan này nhất trí ủng hộ.
- Phải huy động được một đội ngũ chuyên gia về xây dựng chính sách giáo dục để nghiên cứu, soạn thảo các chính sách riêng.

### 3.4. MỐI QUAN HỆ GIỮA CÁC GIẢI PHÁP

Các giải pháp có quan hệ mật thiết với nhau và hỗ trợ cho nhau để đạt tới mục tiêu phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên; trong đó mỗi giải pháp đều có tác dụng và giá trị mang tính định hướng hoặc tạo điều kiện, hoặc làm căn cứ để triển khai giải pháp còn lại. Kết quả thực hiện giải pháp 1 là mục tiêu của các giải pháp còn lại. Có thể mô tả mối quan hệ giữa các giải pháp bằng sơ đồ 3.1. dưới đây.



Sơ đồ 3.1. Mối quan hệ giữa các giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên

### 3.5. KHẢO NGHIỆM VỀ MỨC ĐỘ CẦN THIẾT VÀ TÍNH KHẢ THI CỦA CÁC GIẢI PHÁP

#### 3.5.1. Giới thiệu về tổ chức khảo nghiệm

- **Mục đích khảo nghiệm:** nhận biết được mức độ cần thiết, tính khả thi của các giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên.

- **Phương pháp và nội dung khảo nghiệm:** xin ý kiến chuyên gia bằng phiếu hỏi; nội dung khảo nghiệm là mức độ cần thiết và tính khả thi của các giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên.

**Các đối tượng chuyên gia được chọn để xin ý kiến:** lãnh đạo và chuyên viên của các cơ quan và tổ chức có chức năng quản lý nhân sự giáo dục của các huyện, các tỉnh Bắc Tây Nguyên và đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT: 130 người.

Công cụ để xử lý kết quả trả lời trong các phiếu đó là *phương pháp thống kê toán học* để tính giá trị trung bình cộng có trọng số ( $\bar{X}$ ) theo công thức:

$$\bar{X}_j = \frac{\sum_{i=1}^n f_i x_i}{\sum_{i=1}^n f_i}. \text{ Mặt khác, để nhận biết tương quan giữa mức độ cần thiết và mức}$$

*độ tính khả thi* của các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên, chúng tôi cũng sử dụng *công thức tính hệ số tương quan Spearman theo phương pháp thống kê toán học*. Đó là  $R = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$ .

#### 3.5.2. Kết quả khảo nghiệm

- **Mức độ cần thiết (CT) của các giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên** thể hiện bởi các số liệu tại bảng 3.1 (bản chính); trong đó: giá trị trung bình của các  $\bar{X}$  là 1,92 (giá trị này cao nhất là 2 và thấp nhất là 0) như vậy mức độ cần thiết rất cao.

- **Mức độ tính khả thi (KT) của các giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên** thể hiện bởi các số liệu tại bảng 3.2 (bản chính); trong đó: giá trị trung bình của các  $\bar{X}$  là 1,93; như vậy tính khả thi rất cao.

- **Mối tương quan giữa mức độ cần thiết và tính khả thi của các giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên** thể hiện ở các số liệu 3.3. (bản chính); trong đó hệ số  $r = 0,88$  (là số dương và nhỏ hơn 1) cho thấy mức độ tương quan rất thuận.

### 3.6. THỬ NGHIỆM MỘT SỐ GIẢI PHÁP

#### 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**”.

Chúng tôi tiến hành theo phương thức *tự bồi dưỡng bằng việc tự đọc các tài liệu có nội dung cần bồi dưỡng*. Cụ thể, tiến hành trắc nghiệm trước và sau (với cùng 30 câu hỏi) khi một số đối tượng thử nghiệm được đọc “*Tài liệu bồi dưỡng CBQL trường THPT*” do Dự án phát triển giáo viên THPT và TCCN và Học viện Quản lý giáo dục phối hợp biên soạn vào năm 2013 theo *Chương trình bồi dưỡng CBQL giáo dục* (ban hành theo quyết định số 382/QĐ-BGDĐT, 20/01/2012 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT).

So sánh kết quả trắc nghiệm trước và sau khi các đối tượng thử nghiệm được nghiên cứu tài liệu (trong 2 tháng), chúng tôi thu được kết quả khả quan (số % những câu trả lời đúng cao hơn nhiều so với kết quả trả lời trước khi tự đọc tài liệu trên).

#### 3.6.2. Thử nghiệm nội dung thứ 1 của giải pháp thứ 3 “**Đổi mới quy trình và phương thức bổ nhiệm, luân chuyển Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Tây Nguyên theo hướng chú trọng phẩm chất và năng lực quản lý**”.

- **Mục đích thử nghiệm** nhằm minh chứng, khẳng định mức độ cần thiết và tính khả thi của các giải pháp.

- **Nội dung thử nghiệm** (nội dung thứ 1 của giải pháp thứ 3)

- **Giả thuyết thử nghiệm** nếu đa số những người được hỏi về cho biết mức độ đánh giá của mình về nội dung 1 của giải pháp 4 với kết quả trả lời *ủng hộ phương thức đổi mới* với mức độ cao thì đó là một dấu hiệu khẳng định mức độ cần thiết và tính khả thi của nội dung này khi triển khai sẽ cao.

- **Cách thức triển khai thử nghiệm, đối tượng thử nghiệm và đối chứng trong thử nghiệm**: chọn ngẫu nhiên 02 nhóm Hiệu trưởng trường THPT thuộc các tỉnh Bắc Tây Nguyên, mỗi nhóm gồm 50 người.

- **Công cụ xử lý**: tính hệ số biến thiên theo phương pháp thống kê toán học. Hệ số này càng thấp thì khẳng định mức độ ủng hộ về nội dung càng cao.

- **Kết quả thử nghiệm**: Hệ số biến thiên của nhóm có tác động:  $T = 0,02$  hay 2%; Hệ số biến thiên của nhóm đối chứng:  $T = 0,49$  hay 49 %. Điều đó chứng tỏ nội dung này nếu được áp dụng thì khả thi.

## KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

### 1. Kết luận

Chất lượng giáo dục phổ thông phụ thuộc phần nhiều vào chất lượng đội ngũ nhà giáo và CBQL trường phổ thông, 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 lý thuyết về quản lý đội ngũ và phát triển nguồn nhân lực, đồng thời phải dựa trên thực trạng hoạt động phát triển đội ngũ này để làm cho đội ngũ đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đạt được chuẩn về phẩm chất và năng lực theo Chuẩn Hiệu trưởng. Để đạt được các mục tiêu đó, cần phải thực hiện có hiệu quả các hoạt động thiết lập quy hoạch phát triển đội ngũ; lựa chọn, bổ nhiệm; đào tạo và bồi dưỡng; đánh giá đội ngũ; xây dựng chính sách tạo động lực cho đội ngũ phát triển.

Các tỉnh Bắc Tây Nguyên có đặc điểm về truyền thống và bản sắc văn hoá của các dân tộc Bắc Tây Nguyên, điều kiện KT-XH còn khó khăn. Các số liệu khảo sát về thực trạng đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT (đánh giá theo các tiêu chí của Chuẩn Hiệu trưởng và theo các năng lực của người CBQL giáo dục), thực trạng các hoạt động quản lý phát triển đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên; cho thấy: nguyên nhân cơ bản của các hạn chế đó là hiện nay tại các tỉnh Bắc Tây Nguyên chưa có các giải pháp quản lý khả thi về các lĩnh vực cụ thể hoá chuẩn hiệu trưởng, điều chỉnh quy hoạch; đổi mới tuyển chọn và bổ nhiệm; bồi dưỡng, đánh giá, xây dựng chính sách ưu đãi.

Để đội ngũ Hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên phát triển cần thực hiện tốt **6 giải pháp quản lý**:

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.*

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.*

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.*

4) *Đẩy mạnh công tác bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng trường THPT đáp ứng Chuẩn và yêu cầu đổi mới giáo dục.*

5) *Thực hiện đánh giá Hiệu trưởng trường THPT theo Chuẩn và năng lực quản lý trong bối cảnh đổi mới giáo dục.*

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.*

Kết quả khảo nghiệm và thử nghiệm (một số nội dung của một số giải pháp) cho thấy các biện pháp này đều cần thiết và khả thi với mức độ rất cao. Như vậy, các nhiệm vụ nghiên cứu đã hoàn thành, mục tiêu nghiên cứu đã đạt được, giả thuyết nghiên cứu đã được chứng minh.

## **2. Khuyến nghị**

Trong luận án này, chúng tôi đưa ra một số khuyến nghị dưới đây.

**2.1. Đối với Bộ GD&ĐT:** bổ sung, điều chỉnh Chuẩn Hiệu trưởng và có các kiến nghị với Nhà nước cho phép các địa phương xây dựng và triển khai thực hiện các chính sách ưu đãi đối với đội ngũ CBQL giáo dục công tác tại các vùng có KT-XH còn khó khăn.

**2.2. Đối với các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQL giáo dục** về xây dựng các chương trình bồi dưỡng CBQL giáo dục theo Chuẩn, trong đó đặc biệt quan tâm đến các tiêu chuẩn mang tính đặc thù ở các vùng có đồng bào các dân tộc thiểu số; tổ chức nhiều lớp bồi dưỡng Hiệu trưởng trường THPT tại các tỉnh.

**2.3. Đối với Tỉnh uỷ, UBND và các Ban ngành các tỉnh Bắc Tây Nguyên** về việc ban hành nghị quyết về phát triển đội ngũ CBQL giáo dục; trong đó có các định hướng về xây dựng chính sách ưu đãi đối với đội ngũ CBQL giáo dục và phối hợp các nguồn lực trong phát triển giáo dục.

**2.4. Đối với các Sở GD&ĐT của các tỉnh Bắc Tây Nguyên** về tham mưu cho Tỉnh uỷ và UBND các tỉnh việc phối hợp các nguồn lực phát triển giáo dục nói chung và phát triển đội ngũ CBQL giáo dục nói riêng; tổ chức cụ thể hoá Chuẩn Hiệu trưởng trường THPT cho phù hợp với đặc điểm của các tỉnh Bắc Tây Nguyên và đáp ứng các yêu cầu đổi mới giáo dục và đào.

**2.5. Đối với các Hiệu trưởng trường THPT thuộc các tỉnh Bắc Tây Nguyên** về việc đẩy mạnh hoạt động tự học, tự rèn luyện để tự phát triển bản thân nhằm góp phần phát triển cả đội ngũ đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục THPT trong giai đoạn hiện nay./.