

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIÁO DỤC**

**PHẠM THỊ LÝ**

**PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ**  
**TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TỈNH THÁI BÌNH**  
**TRONG GIAI ĐOẠN HIỆN NAY**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC**

**Mã số 60 14 50**

**HÀ NỘI - 2011**

**CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIÁO DỤC, ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS Đặng Quốc Bảo

Phản biện 1: PGS. TS Hà Nhật Thăng

Phản biện 2: PGS. TS Bùi Văn Quân

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sỹ

Hội tại: Đại học Giáo dục - Đại học Quốc gia Hà Nội

Vào hồi.16 giờ 00 ngày 21 tháng 02 năm 2012

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

-Trung tâm Thông tin - thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội

-Phòng Tư liệu Trường Đại học Giáo dục, Đại học Quốc gia Hà nội

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Thế kỷ XXI - Thế kỷ của đỉnh cao trí tuệ, báo hiệu sự bùng nổ của tri thức khoa học và công nghệ. Trí tuệ con người sẽ phát triển cao và đóng vai trò quyết định đối với sự tiến bộ, cũng như tốc độ phát triển của nền văn minh nhân loại. Do đó, vấn đề nhân lực và nhân tài là vấn đề sống còn của mỗi quốc gia. Con người vừa là mục tiêu, vừa là động lực của sự phát triển. Nguồn nhân lực con người và tiềm năng con người là nhân tố quyết định. Hơn bao giờ hết chất lượng nguồn nhân lực được coi trọng như hiện nay. Điều đó cũng có thể dễ dàng hiểu được khi mà bối cảnh của cuộc sống và công việc đã có quá nhiều thay đổi và khác xa so với những gì mà chúng ta trải qua hơn 15 năm hay 20 năm trước. Chất lượng nguồn nhân lực phụ thuộc vào chất lượng nền giáo dục, mà chất lượng nền giáo dục thì được quyết định phần lớn bởi chất lượng của đội ngũ giáo viên và các nhà quản lý giáo dục.

Đảng và Nhà nước ta luôn coi giáo dục là quốc sách hàng đầu. Quan điểm xuyên suốt của Đảng và Nhà nước ta đối với việc xây dựng và phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ QLGD là luôn khẳng định vai trò quyết định của nhà giáo trong việc nâng cao chất lượng và tầm quan trọng của đội ngũ cán bộ QLGD trong việc điều hành một hệ thống giáo dục đang ngày càng mở rộng và phát triển. Do đó, đội ngũ nhà giáo và cán bộ QLGD đã luôn nhận được sự quan tâm, chăm lo của Đảng, Nhà nước.

Ngày 11/01/2005 Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định 09/2005/QĐ - TTg về việc phê duyệt đề án “Xây dựng nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục giai đoạn 2005 - 2010” với mục tiêu tổng quát là: “Xây dựng đội ngũ nhà giáo và cán bộ QLGD theo hướng chuẩn hóa, nâng cao chất lượng, bảo đảm đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đặc biệt chú trọng nâng cao bản lĩnh chính trị, phẩm chất đạo đức lối sống, lương tâm nghề nghiệp và trình độ chuyên môn của nhà giáo, đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của sự nghiệp giáo dục trong công cuộc đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước”.

Nghị quyết Đại hội Đảng cộng sản Việt Nam lần thứ XI khẳng định định hướng phát triển KT - XH đối với Giáo dục - Đào tạo:

“...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 hoá 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...”

Sự nghiệp CNH - HĐH đặt ra mục tiêu đến năm 2020 đất nước ta về cơ bản sẽ trở thành một nước công nghiệp. Nhân tố quyết định sự thắng lợi của công cuộc CNH - HĐH là nguồn lực con người Việt Nam được phát triển về số lượng và chất lượng trên cơ sở mặt bằng dân trí được nâng cao. Muốn đảm bảo tăng trưởng về kinh tế, giải quyết các vấn đề xã hội, củng cố an ninh quốc phòng, trước hết phải chăm lo việc phát triển nguồn lực con người, chuẩn bị lớp người lao động có phẩm chất và năng lực phù hợp với yêu cầu phát triển đất nước trong giai đoạn mới. Điều này rất cần được bắt đầu từ giáo dục phổ thông. Vì vậy phát triển đội ngũ CBQL nhà trường nói chung, trường THPT nói riêng nhằm góp phần tích cực vào việc đào tạo, phát triển con người phục vụ sự nghiệp CNH - HĐH đất nước, của quá trình hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế, trước xu thế toàn cầu hoá, với một nền văn minh mới, đang là vấn đề quan tâm của các nhà lãnh đạo, các nhà giáo dục cũng như mọi thành viên xã hội.

Trong những năm qua, ngành Giáo dục và Đào tạo Thái Bình đã nỗ lực phấn đấu đạt được những thành tựu quan trọng. Với vai trò, chức năng nhiệm vụ được qui định, cùng với những đặc điểm của địa bàn, đội ngũ cán bộ QL ở các trường THPT đã có những nỗ lực góp phần tạo ra hiệu quả giáo dục THPT ở địa phương, từng bước nâng cao chất lượng giáo dục.

Tuy nhiên, chất lượng và hiệu quả giáo dục THPT chưa đáp ứng yêu cầu, nguyện vọng của học sinh, phụ huynh học sinh và nhân dân trong tỉnh. Vấn đề này do nhiều nguyên nhân. Một trong những nguyên nhân là do một bộ phận không nhỏ đội ngũ CBQL của các trường THPT trên địa bàn tỉnh Thái Bình chưa đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ đặt ra. Vì vậy, việc nghiên cứu đề xuất các biện pháp phát triển đội ngũ CBQL các trường THPT trên địa bàn tỉnh Thái Bình là vấn đề có tính cấp thiết.

Xuất phát từ những quan điểm, chủ trương, chính sách của Đảng về công tác giáo dục, trong đó đề cập đến vai trò, vị trí của đội ngũ cán bộ QLGD; xác định tầm quan trọng của công tác phát triển đội ngũ CBQL nhà trường nói chung, trường THPT nói riêng.

Xuất phát từ thực trạng công tác phát triển đội ngũ cán bộ QL của các trường THPT trên địa bàn tỉnh Thái Bình còn những bất cập, đội ngũ CBQL các trường THPT chưa đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ đặt ra.

Việc nghiên cứu đề xuất các biện pháp quản lý phát triển đội ngũ CBQL các trường THPT của Sở Giáo dục và Đào tạo Thái Bình chưa được tác giả nào đề cập nghiên cứu cụ thể để góp phần giải quyết những hạn chế của đội ngũ CBQL trường THPT hiện nay. Từ những lý do trên, chúng tôi quyết định chọn đề tài: “ ***Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT tỉnh Thái Bình trong giai đoạn hiện nay*** ” để nghiên cứu.

## **2. Mục đích nghiên cứu**

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và khảo sát thực trạng đội ngũ CBQL các trường THPT; thực trạng phát triển đội ngũ CBQL các trường THPT tỉnh Thái Bình ; đề xuất một số biện pháp phát triển đội ngũ CBQL các trường THPT trên địa bàn tỉnh Thái Bình, nhằm nâng cao hiệu quả quản lý phát triển đội ngũ CBQL, đáp ứng yêu cầu chất lượng và hiệu quả giáo dục THPT của Tỉnh.

## **3. Đối tượng nghiên cứu và khách thể nghiên cứu**

**3.1 Khách thể nghiên cứu:** Công tác phát triển đội ngũ CBQL trường THPT.

**3.2 Đối tượng nghiên cứu:** Biện pháp phát triển đội ngũ CBQL các trường THPT của Sở Giáo Dục và Đào tạo tỉnh Thái Bình.

## **4. Giới hạn phạm vi nghiên cứu**

Khảo sát đội ngũ CBQL trường THPT tỉnh Thái Bình trong những năm thực hiện chiến lược Giáo dục 2001 - 2010.

## **5. Giả thuyết khoa học**

Công tác quản lý phát triển đội ngũ CBQL trường THPT của Sở Giáo Dục và Đào tạo tỉnh Thái Bình đã đạt được nhiều thành tựu đáng ghi nhận, tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế, chưa phát huy hết nội lực của đội ngũ CBQL. Nếu thực hiện

những biện pháp quản lý đúng, bám sát quan điểm phát triển nguồn nhân lực thì sẽ khắc phục được những hạn chế trên, đồng thời nâng cao chất lượng công tác quản lý phát triển đội ngũ CBQL đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục THPT của tỉnh trong giai đoạn hiện nay.

## **6. Nhiệm vụ nghiên cứu**

***6.1 Hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về phát triển đội ngũ CBQL trường THPT.***

***6.2 Khảo sát, đánh giá thực trạng đội ngũ CBQL các trường THPT của tỉnh Thái Bình và thực trạng phát triển đội ngũ CBQL trường THPT của Sở GD&ĐT Thái Bình, nguyên nhân của thực trạng trên.***

***6.3 Đề xuất một số biện pháp quản lý nhằm phát triển đội ngũ CBQL các trường THPT của Sở Giáo Dục và Đào tạo tỉnh Thái Bình trong giai đoạn hiện nay.***

## **7. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn đã sử dụng phối hợp 03 nhóm phương pháp nghiên cứu sau:

### ***7.1. Nhóm phương pháp nghiên cứu lý luận***

Để có cơ sở lý luận, làm nền tảng cho việc nghiên cứu đề tài chúng tôi đã hệ thống, thu thập và phân tích các tài liệu khoa học, các văn bản Chỉ thị, Nghị quyết của Đảng, Chính phủ, của Bộ Giáo dục và Đào tạo.. về quản lý, phát triển đội ngũ CBQL trường THPT.

### ***7.2. Nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn***

#### ***7.2.1. Phương pháp điều tra viết***

Sử dụng phiếu trưng cầu ý kiến để tìm hiểu, khảo sát nhằm thu thập những thông tin cần thiết về thực trạng đội ngũ CBQL các trường THPT và công tác phát triển đội ngũ CBQL ở các trường THPT tỉnh Thái Bình. Từ đó phân tích tổng hợp, đánh giá thực trạng vấn đề nghiên cứu.

#### ***7.2.2. Phương pháp phỏng vấn:***

Trực tiếp tiếp xúc với CBQL các cấp, GV thông qua một số câu hỏi để tìm hiểu về trình độ, năng lực của CBQL các trường THPT tỉnh Thái Bình (có ghi biên bản)

#### ***7.2.3. Phương pháp quan sát:***

Quan sát các hoạt động QL giáo dục ở các trường THPT tỉnh Thái Bình với các hình thức:

- Quan sát không tham dự: Lập phiếu hỏi
- Quan sát có tham dự: Tham quan cơ sở vật chất, trang thiết bị nhà trường; dự các buổi sinh hoạt chuyên môn, họp hội đồng nhà trường, nghiên cứu sản phẩm của các CBQL (kế hoạch, các văn bản chỉ đạo, tổ chức thực hiện nhiệm vụ QL trong nhà trường THPT...)

#### *7.2.4. Phương pháp chuyên gia:*

Dùng phiếu trưng cầu ý kiến để xin ý kiến các chuyên gia hoặc khách thể nghiên cứu để khảo nghiệm tính cần thiết và khả thi của biện pháp đề xuất trong đề tài.

#### *7.3. Nhóm phương pháp thống kê toán học:*

Sử dụng một số công thức toán học như tính tỷ lệ phần trăm, tính hệ số tương quan... để thống kê số lượng, chất lượng về đội ngũ CBQL, GV, kết quả học tập của HS trường THPT và xử lý số liệu, định lượng kết quả nghiên cứu nhằm đưa ra những kết luận phục vụ công tác nghiên cứu.

### **8. Đóng góp mới của đề tài.**

***8.1. Góp phần làm sáng tỏ cơ sở lý luận và thực trạng của vấn đề phát triển đội ngũ CBQL trường THPT.***

***8.2. Đề xuất một số biện pháp nhằm quản lý phát triển đội ngũ CBQL trường THPT ở tỉnh Thái Bình để đáp ứng với nhu cầu phát triển Giáo dục và Đào tạo trong giai đoạn hiện nay.***

### **9. Cấu trúc luận văn**

- Phần mở đầu
- Chương 1: Khái quát cơ sở lý luận về vấn đề phát triển đội ngũ CBQL trường THPT
- Chương 2: Phân tích thực trạng công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT tỉnh Thái Bình .
- Chương 3: Đề xuất “Các biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT tỉnh Thái Bình đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai đoạn hiện nay”.
- Kết luận và khuyến nghị
- Danh mục tài liệu tham khảo
- Phụ lục

**CHƯƠNG I:**  
**CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN**  
**ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG THPT**

**Chương 1 bao gồm các vấn đề sau:**

- 1.1. Tổng quan vấn đề nghiên cứu**
- 1.2. Một số khái niệm cơ bản của đề tài**
- 1.3. Vị trí, mục tiêu và nhiệm vụ giáo dục trung học phổ thông trong hệ thống giáo dục quốc dân trong bối cảnh phát triển hiện nay.**
- 1.4. Yêu cầu phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông trong giai đoạn hiện nay.**

Trong chương 1, tác giả quan tâm nhiều đến mục 1.2. (Các khái niệm cơ bản của đề tài) và mục 1.4. (Yêu cầu phát triển đội ngũ CBQL trường THPT trong giai đoạn hiện nay). Tác giả trình bày sâu về 2 nội dung này.

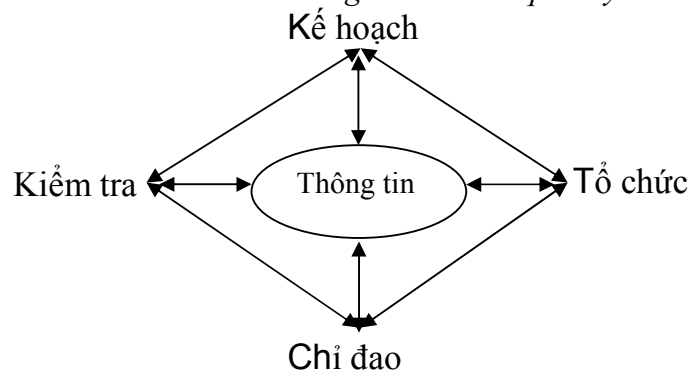
**\* Các khái niệm cơ bản của đề tài:**

**- Quản lý**

Có nhiều định nghĩa khác nhau về quản lý song có thể khái quát: Quản lý là những tác động có tổ chức, có định hướng của chủ thể quản lý ( người quản lý) đến khách thể quản lý (người bị quản lý) nhằm bảo đảm cho sự vận động, phát triển của hệ thống phù hợp với quy luật khách quan, trong đó sử dụng và khai thác có hiệu quả nhất các tiềm năng, các cơ hội để đạt được mục tiêu đã xác định theo ý chí của chủ thể quản lý.

Chức năng quản lý:

*Sơ đồ 1.1: Chức năng cơ bản của quản lý*



Bản chất của hoạt động quản lý:

Quản lý là thực hiện những công việc có tác dụng định hướng, điều tiết, phối hợp các hoạt động của cấp dưới, của những người dưới quyền. Biểu hiện cụ thể qua việc lập kế hoạch hoạt động, đảm bảo tổ chức, điều phối, kiểm tra, kiểm soát; hướng được sự chú ý của con người vào một hoạt động nào đó; điều tiết được nguồn nhân lực, phối hợp được các hoạt động bộ phận.

Quản lý là một hệ thống mở mà bản chất của nó là sự phối hợp các nỗ lực của con người thông qua việc thực hiện các chức năng quản lý. Hoạt động quản lý vừa có tính chất khách quan, vừa mang tính chủ quan, vừa có tính pháp luật Nhà nước, vừa có tính xã hội rộng rãi, ...chúng là những mặt đối lập trong một hệ thống nhất. Đó là biện chứng và bản chất của hoạt động quản lý”.

Như vậy quản lý vừa là khoa học vừa là nghệ thuật; là khoa học vì nó là những tri thức được hệ thống hoá và là đối tượng nghiên cứu khách quan đặc biệt. Quản lý là khoa học nghiên cứu, lý giải các mối quan hệ, đặc biệt là mối quan hệ giữa chủ thể và khách thể quản lý. Là nghệ thuật bởi nó là hoạt động đặc biệt đòi hỏi sự khéo léo, tinh tế và vận dụng linh hoạt trong việc sử dụng những kinh nghiệm đã quan sát được, những tri thức đã được đúc kết nhằm tác động một cách có hiệu quả nhất tới khách thể quản lý.

#### **- Quản lý giáo dục**

Về khái niệm QLGD, hiện nay cũng có nhiều định nghĩa khác nhau. QLGD là thực hiện việc quản lý trong lĩnh vực giáo dục. Ngày nay, lĩnh vực giáo dục mở rộng hơn nhiều so với trước, do mỗi chỗ mở rộng đối tượng giáo dục từ thế hệ trẻ sang người lớn và toàn xã hội. Tuy nhiên, giáo dục thế hệ trẻ là bộ phận nòng cốt của lĩnh vực giáo dục cho toàn xã hội.

Qua các định nghĩa của các tác giả như Trần Kiểm, Nguyễn Ngọc Quang...có thể thấy QLGD là tập hợp những biện pháp: tổ chức, phương pháp, kế hoạch hoá ...tác động có mục đích, hợp quy luật của chủ thể quản lý đến khách thể quản lý nhằm đảm bảo sự vận hành bình thường của các cơ quan trong hệ thống giáo dục. QLGD có thể hiểu là sự quản lý hệ thống Giáo dục và Đào tạo bao gồm một hay nhiều cơ sở giáo dục, trong đó nhà trường là đơn vị cơ sở, ở đó diễn ra các hoạt

động quản lý giáo dục cơ bản nhất. Trong QLGD, chủ thể quản lý chính là bộ máy quản lý các cấp; đối tượng quản lý chính là nguồn nhân lực, cơ sở vật chất - kỹ thuật và các hoạt động thực hiện các chức năng của quá trình giáo dục và đào tạo.

Nội dung của quản lý Nhà nước về giáo dục bao gồm các vấn đề cơ bản được quy định tại điều 99 Luật giáo dục năm 2005 (QĐ số 38/2005/QH11 ngày 14 tháng 6 năm 2005).

#### **- Quản lý trường học**

Quản lý trường học là một trong những nội dung quan trọng của hệ thống QLGD nói chung. Quản lý nhà trường về bản chất là quản lý con người. Điều đó tạo cho các chủ thể (người dạy và người học) trong nhà trường một sự liên kết chặt chẽ không những chỉ bởi cơ chế hoạt động của những tính quy luật khách quan của một tổ chức xã hội - nhà trường, mà còn bởi hoạt động chủ quan, hoạt động quản lý của chính bản thân giáo viên và học sinh.

Như vậy: Quản lý trường học nói chung và quản lý trường THPT nói riêng là tổ chức chỉ đạo và điều hành quá trình giảng dạy của thầy và hoạt động học của trò, đồng thời quản lý những điều kiện cơ sở vật chất và công việc phục vụ cho dạy và học nhằm đạt được mục đích giáo dục và đào tạo. Xét về bản chất, quản lý con người trong nhà trường là tổ chức một cách hợp lý lao động của giáo viên và học sinh, là tác động đến họ sao cho hành vi, hoạt động của họ đáp ứng được yêu cầu của việc đào tạo con người.

#### **- Đội ngũ CBQL**

Cán bộ quản lý là người phân bổ nhân lực và các nguồn lực khác, là người chỉ dẫn sự vận hành của một bộ phận hoặc toàn bộ tổ chức để tổ chức đó hoạt động có hiệu quả và đạt tới mục đích mà tổ chức đó đề ra.

Trong trường THPT thì đội ngũ cán bộ quản lý là những người đứng đầu các nhà trường gồm Hiệu trưởng, Phó Hiệu trưởng chịu trách nhiệm lãnh đạo, quản lý, điều hành các hoạt động của nhà trường.

#### **- Phát triển đội ngũ CBQL**

Phát triển đội ngũ CBQL là một bộ phận của phát triển nguồn lực con người (Human Resource) hay còn gọi là phát triển nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực là một khái niệm ta thường quen dùng, nguồn nhân lực ở đây ta hiểu là nguồn lực người.

Quản lý phát triển nguồn lực con người nhân lực không chỉ nhấn mạnh đến phát triển thể lực (*theo quan điểm về sức người*), phát triển trí lực (*theo quan điểm vốn người*) mà nhấn mạnh phát triển toàn diện con người: Thể lực, trí lực, tâm lực, thái độ sống, thái độ lao động, hiệu quả lao động.

Quản lý phát triển nguồn nhân lực phải được xem xét tổng hợp dưới các góc độ: Kinh tế, Giáo dục, Chính trị - xã hội

#### **- Phát triển đội ngũ CBQL trường THPT**

Phát triển đội ngũ CBQL trường học nghĩa là phát huy năng lực của người QLGD. Khái niệm “năng lực” đã gần như được nhiều người thừa nhận bao gồm các thành tố: kiến thức, kỹ năng, thái độ. Trong đó cần phát triển hài hòa giữa 03 thành tố, không nặng về lý thuyết trong quá trình đào tạo và bồi dưỡng mà cần phải coi trọng thành tố kỹ năng, ý nghĩa của việc thực hành, khả năng làm được và vận dụng kiến thức vào nghề nghiệp hàng ngày. Thành tố thái độ thể hiện phẩm chất, thái độ với công việc. Không có đủ các thành tố trên con người không bao giờ có năng lực.

Mặc khác, phát triển đội ngũ CBQL là phát triển sao cho đảm bảo số lượng (đảm bảo định mức lao động), nâng cao chất lượng đội ngũ nhằm giúp họ hoàn thành tốt vai trò, nhiệm vụ của người quản lý. Chất lượng của đội ngũ quản lý được hiểu trên bình diện gồm có chất lượng và số lượng. Số lượng luôn gắn chặt với chất lượng, chất lượng bao hàm số lượng.

**\* Yêu cầu phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT trong giai đoạn hiện nay.**

**- Căn cứ để xác định yêu cầu cần phát triển đội ngũ CBQL trường THPT trong giai đoạn hiện nay:**

- + Xu hướng đổi mới và phát triển giáo dục toàn cầu;
- + Định hướng chiến lược phát triển giáo dục Việt Nam đến năm 2020;
- + Một số mục tiêu chiến lược phát triển giáo dục giai đoạn 2011 - 2020.

**- Yêu cầu đối với đội ngũ CBQL trường THPT trong giai đoạn hiện nay**

Người được giao phó nhiệm vụ quản lý nhà trường phải có phẩm chất chính trị tốt, có năng lực chuyên môn vững vàng, có hiểu biết sâu sắc về giáo dục hiện đại và còn phải có các kỹ năng trong lao động quản lý, có điều kiện tập trung toàn tâm toàn ý cho công việc của mình. Ngoài ra, trong quá trình đổi mới phát triển giáo dục, người quản lý theo quan điểm mới phải là người quản lý sự thay đổi giỏi.

**- Yêu cầu đối với công tác phát triển đội ngũ CBQL trường THPT trong giai đoạn hiện nay.**

Trong công tác phát triển đội ngũ CBQL cần chú ý bồi dưỡng phẩm chất chính trị, đạo đức; nâng cao năng lực chuyên môn và năng lực quản lý cho đội ngũ CBQL. Phần đầu làm cho đội ngũ CBQL trường THPT là những người lao động sáng tạo, quản lý sự thay đổi giỏi, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của sự nghiệp giáo dục.

**Tiểu kết chương 1**

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CÁC TRƯỜNG THPT TỈNH THÁI BÌNH

**Chương 2 gồm các phần:**

**2.1. Đặc điểm tình hình của địa phương**

**2.2. Thực trạng chung về phát triển giáo dục THPT thuộc sở giáo dục và Đào tạo Thái bình quản lý**

**2.3. Thực trạng chung về đội ngũ CBQL các trường THPT tỉnh Thái Bình**

**2.4. Thực trạng công tác phát triển đội ngũ CBQL các trường THPT của Sở Giáo dục và Đào tạo Thái Bình**

**2.5. Nguyên nhân ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ CBQL trường THPT tỉnh Thái Bình**

Trong các phần trên, tác giả xin tóm tắt mục 2.3. (Thực trạng chung về đội ngũ CBQL) và mục 2.4. (Thực trạng công tác phát triển đội ngũ CBQL trường THPT tỉnh Thái Bình.)

**\* Thực trạng chung về đội ngũ cán bộ quản lý các trường THPT tỉnh Thái Bình**

**- Số lượng và cơ cấu**

*Bảng 2.1: Số lượng đội ngũ CBQL các trường*

| Chức danh       | Tổng số | Nữ       |       | Đảng viên |       |
|-----------------|---------|----------|-------|-----------|-------|
|                 |         | Số lượng | Tỉ lệ | Số lượng  | Tỉ lệ |
| Hiệu trưởng     | 29      | 2        | 6,9%  | 29        | 100%  |
| Phó Hiệu trưởng | 62      | 15       | 24%   | 62        | 100%  |

*(Nguồn báo cáo: Phòng Tổ chức cán bộ)*

*Bảng 2.2 Cơ cấu độ tuổi CBQL các trường*

| Độ tuổi         | Hiệu trưởng |       | Phó Hiệu trưởng |       |
|-----------------|-------------|-------|-----------------|-------|
|                 | Số lượng    | Tỉ lệ | Số lượng        | Tỉ lệ |
| Dưới 30 tuổi    | 0           | 0%    | 0               | 0%    |
| Từ 31 - 40 tuổi | 02          | 6,9%  | 17              | 27,4% |
| Từ 41 - 50 tuổi | 06          | 20,7% | 21              | 33,8% |
| Từ 51 - 55 tuổi | 12          | 41,4% | 14              | 22,6% |
| Trên 55 tuổi    | 09          | 31%   | 10              | 16,2% |

*(Nguồn báo cáo: Phòng Tổ chức cán bộ)*

Nhận xét:

+ Về số lượng: Tính đến thời điểm hiện nay, số lượng là đảm bảo theo đúng quy định tại Thông tư liên tịch số 35/2006/TTLT/BGDĐT - BNV, ngày 23 tháng 08 năm 2006 của Bộ GD - ĐT và Bộ Nội vụ về việc hướng dẫn định mức biên chế viên chức ở các cơ sở giáo dục phổ thông công lập. Các trường THPT tỉnh Thái Bình được bố trí từ 3 đến 4 CBQL/ trường. Một số trường có quy mô lớn hơn bố trí 03 Phó Hiệu trưởng, các trường còn lại bố trí 02 Phó Hiệu trưởng.

+ Về cơ cấu: Đội ngũ trẻ đa số tuổi đời từ 35 đến 45 tuổi. CBQL có thâm niên công tác QL từ 6 - 10 năm chiếm 28,6%, thâm niên từ 11 - 15 năm chiếm 35,230,8%, thâm niên từ 16 – 20 năm chiếm 17,6%, thâm niên từ 1 - 5 năm chiếm 25,323%. Nhìn chung CBQL các trường THPT Thái Bình đang được trẻ hoá. Số CBQL ở độ tuổi 41 đến 50 tuổi chiếm tỉ lệ cao nhất (28,6%), đặc biệt là Phó Hiệu trưởng.

#### - Chất lượng

*Bảng 2.3: Trình độ CBQL các trường*

| Trình độ chuyên môn |        |              |        | Trình độ lý luận |        |         |        | Trình độ quản lý |        |                  |        |
|---------------------|--------|--------------|--------|------------------|--------|---------|--------|------------------|--------|------------------|--------|
| Đại học             |        | Trên Đại học |        | Trung cấp        |        | Cao cấp |        | Đã qua đào tạo   |        | Chưa qua đào tạo |        |
| SL                  | TL (%) | SL           | TL (%) | SL               | TL (%) | SL      | TL (%) | SL               | TL (%) | SL               | TL (%) |
| 81                  | 89,1   | 10           | 10,9   | 89               | 97,8   | 02      | 2,2    | 91               | 100    | 0                | 0      |

*(Nguồn báo cáo: Phòng Tổ chức cán bộ)*

*Bảng 2.4: Thâm niên quản lý của CBQL các trường*

| Số năm làm công tác quản lý | Số người | Tỉ lệ |
|-----------------------------|----------|-------|
| Từ 1 - 5 năm                | 21       | 23%   |
| Từ 6 - 10 năm               | 26       | 28,6% |
| Từ 11 - 15 năm              | 28       | 30,8% |
| Từ 16 - 20 năm              | 16       | 17,6% |

*(Nguồn báo cáo: phòng Tổ chức cán bộ)*

Về chất lượng đội ngũ CBQL: 100% CBQL có trình độ Đại học, tỉ lệ CBQL có trình độ trên Đại học là 10,9% (*cao hơn tỉ lệ chung của toàn bộ đội ngũ cán bộ giáo viên, nhân viên*). Điều đó chứng tỏ CBQL rất có ý thức học tập nâng cao trình độ, gương mẫu trong việc tự học nâng cao trình độ chuyên môn và năng lực quản lý. CBQL đã có nhiều kinh nghiệm trải qua nhiều năm làm công tác quản lý, số đông nhất là CBQL có thâm niên làm công tác quản lý từ 11 đến 15 năm. Nhìn chung CBQL các trường THPT Thái Bình đáp ứng nhu cầu về chất lượng trong công tác quản lý và chỉ đạo các hoạt động dạy và học trong các nhà trường.

#### **- Phẩm chất và năng lực**

Việc đánh giá cho điểm theo 04 mức độ: Tốt: 4 điểm, Khá: 03 điểm, Đạt: 02 điểm, Chưa đạt: 01 điểm (min = 1; max = 4), ta có thể xác định và so sánh các nội dung thông qua giá trị trung bình là  $\bar{X}$

Tốt:  $3,25 \leq \bar{X} \leq 4$  điểm ;      Khá:  $2,5 \leq \bar{X} \leq 3,24$  điểm ;  
 Đạt:  $1,75 \leq \bar{X} \leq 2,49$  điểm ;      Chưa đạt:  $1 \leq \bar{X} \leq 1,74$  điểm.

*Bảng 2.5: Đánh giá năng lực và phẩm chất của đội ngũ CBQL trường THPT Tỉnh Thái Bình*

| Nội dung                     | Mức độ |         |     |         |     |         |          |         | $\Sigma$       | $\bar{X}$ |
|------------------------------|--------|---------|-----|---------|-----|---------|----------|---------|----------------|-----------|
|                              | Tốt    |         | Khá |         | Đạt |         | Chưa đạt |         |                |           |
|                              | SL     | Tỉ lệ % | SL  | Tỉ lệ % | SL  | Tỉ lệ % | SL       | Tỉ lệ % |                |           |
| Phẩm chất chính trị đạo đức  | 59     | 64,8    | 19  | 20,9    | 10  | 11      | 3        | 3,3     | 316            | 3,47      |
| Năng lực chuyên môn          | 66     | 72,5    | 14  | 15,4    | 8   | 8,8     | 3        | 3,3     | 325            | 3,57      |
| Năng lực quản lý             | 40     | 44      | 21  | 23      | 16  | 17,6    | 14       | 15,4    | $\frac{26}{9}$ | 2,96      |
| $\bar{X}$ các nội dung: 3,33 |        |         |     |         |     |         |          |         |                |           |

Theo kết quả khảo sát và qua trao đổi với các đồng chí lãnh đạo, chuyên viên Sở GD&ĐT và cán bộ giáo viên đều đánh giá cao về phẩm chất chính trị, đạo đức

của đội ngũ CBQL trường THPT. Mặt tích cực của nhóm phẩm chất này được biểu hiện là: Đại bộ phận CBQL trường THPT trên địa bàn tỉnh có quan điểm, lập trường, tư tưởng vững vàng, có hiểu biết đúng đắn và chấp hành đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước, đa số CBQL am hiểu tình hình kinh tế xã hội, tình hình giáo dục của địa phương; trung thực, khách quan trong xử lý công việc; có ý thức chấp hành kỷ luật lao động; không lạm dụng chức quyền, không có biểu hiện tiêu cực như tham ô, lãng phí; có ý thức tiết kiệm; Có tác phong dân chủ, khoa học trong công việc; dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm; gương mẫu trong lối sống, có quan tâm chăm lo đến đời sống vật chất, tinh thần của GV. Phần lớn các CBQL thực sự là cánh chim đầu đàn trong tập thể sư phạm nhà trường và hầu hết được đồng nghiệp, phụ huynh HS, nhân dân tin yêu, tôn trọng. Năng lực chuyên môn được đánh giá là tốt.

**\* Thực trạng công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường THPT của Sở Giáo dục và Đào tạo tỉnh Thái Bình.**

**- Ưu điểm**

Sở Giáo dục và Đào tạo Thái Bình thực hiện chức năng kiện toàn, củng cố bộ máy, quy hoạch bồi dưỡng, phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, trên cơ sở các văn kiện chỉ đạo và các văn bản pháp quy chủ yếu: Nghị quyết Hội nghị lần thứ 4 Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa X về việc kiện toàn bộ máy tổ chức cán bộ; Hướng dẫn thực hiện Nghị quyết 42 - NQ/TU của Bộ Chính trị về công tác quy hoạch bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý, thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa; Thông tư 35/2006 của Liên Bộ Nội vụ và Giáo dục Đào tạo hướng dẫn định mức biên chế ở các cơ sở giáo dục phổ thông công lập; Thông tư 29/2009 ngày 22 tháng 10 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo về việc Ban hành Quy chế Chuẩn hiệu trưởng các trường THCS, THPT; Quyết định số 699/QĐ-UB ngày 8/4/2009 của Ủy ban nhân dân tỉnh Thái Bình, về chức năng nhiệm vụ của Sở Giáo dục và Đào tạo Thái Bình...

Công tác quy hoạch bồi dưỡng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục được coi là nhiệm vụ then chốt quan trọng nhất để thực hiện mục tiêu đặt ra cho ngành giáo dục Thái Bình nên được tiến hành theo đúng quy trình, công khai dân

chủ, rất kịp thời với sự phát triển của quy mô giáo dục và phù hợp với tình hình thực tế của địa phương.

Do làm tốt công tác quy hoạch bồi dưỡng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý, Thái Bình đã có đội ngũ cán bộ chủ chốt quản lý các trường THPT có phẩm chất chính trị, có lối sống trong sáng, có năng lực chuyên môn, năng lực quản lý đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của sự nghiệp Giáo dục Đào tạo Thái Bình.

**- Hạn chế:**

+ Công tác quy hoạch bồi dưỡng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý nói chung và cán bộ quản lý giáo dục nói riêng chưa có một hệ thống văn bản mang tính pháp quy nào thể hiện đầy đủ tính khoa học, tính pháp lý hướng dẫn thực hiện một cách bài bản và chặt chẽ. Các văn bản đã nêu ở trên là hướng dẫn của công tác quy hoạch, bồi dưỡng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý còn chung chung, khung hạn định quy ước rộng. Các câu chữ hiểu theo nhiều nghĩa... để các cơ sở có nhiều cách vận dụng, nhiều cách lý giải đúng sai khác nhau còn rất nhiều kẽ hở để các hiện tượng tiêu cực trong công tác quy hoạch bồi dưỡng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý nảy sinh.

+ Công tác lập kế hoạch nhân lực được tiến hành trên cơ sở phân tích công việc để dự báo nhu cầu nhân lực, đối chiếu với nhân lực hiện có, từ đó phân tích đánh giá mức độ đáp ứng nhu cầu nhân lực của cơ quan. Tuy nhiên việc phân tích đánh giá, đối chiếu nhân lực hiện có so với nhu cầu mới chỉ quan tâm nhiều về số lượng, việc bố trí sắp xếp nhân sự cho một công việc cụ thể thường cố định, ít có sự điều chỉnh để hoàn thiện. Việc thay đổi nhiệm vụ cho các nhân sự khi không còn phù hợp rất hãn hữu vì ngại động chạm.

+ Do nhiều nguyên nhân khác nhau công tác quy hoạch, bồi dưỡng phát triển cán bộ quản lý giáo dục, chưa đáp ứng kịp yêu cầu phát triển và đòi hỏi ngày càng cao của giáo dục. Nhiều nơi do vậy thiếu hụt cán bộ quản lý theo đúng nghĩa (có thể đủ về số lượng nhưng không có chất lượng).

+ Việc quy hoạch chưa gắn với bồi dưỡng, nhiều nơi còn bị động khi thiếu hụt thì bổ sung. Những tiêu chí, tiêu chuẩn đưa ra lại là ý chí chủ quan của chủ thể quản lý... Những hiện tượng này là tác nhân tạo nên tính nhậy cảm của công tác quy hoạch

bồi dưỡng phát triển cán bộ quản lý. Ngoài ra việc quy hoạch bồi dưỡng phát triển đội ngũ quản lý có lúc còn xem nhẹ chất lượng và sự cống hiến của cán bộ về mặt chuyên môn. Nhiều khi vì con người mà bố trí công việc chứ không phải vì công việc mà lựa chọn con người. Đây chính là sản phẩm của tư duy nhiệm kỳ trong công tác quy hoạch bồi dưỡng phát triển cán bộ. Công tác quy hoạch bồi dưỡng phát triển đội ngũ cán bộ chưa quan tâm đúng mức tới cán bộ nữ.

+ Việc đánh giá sự hoàn thành nhiệm vụ đối với CBQL các trường THPT tỉnh Thái Bình còn những bất cập trong đánh giá cần hoàn thiện:

Nhận thức về vai trò, ý nghĩa của việc đánh giá nhân sự chưa thỏa đáng;

Việc đánh giá sự hoàn thành nhiệm vụ còn né tránh, đánh giá chung chung, cao bằng, ngại va chạm; chưa đưa ra bằng chứng và mức độ đạt được.

Sau kết quả đánh giá, chưa có sự trao đổi với người được đánh giá để tìm ra điểm mạnh, điểm yếu, nguyên nhân và biện pháp khắc phục. Vấn đề này chưa được quan tâm đúng mức, chưa mang lại hiệu quả thiết thực.

Việc phân tích kết quả đánh giá để sử dụng, đào tạo bồi dưỡng, trả lương, khen thưởng, đề bạt, bố trí cán bộ chưa có sự liên quan mật thiết.

Sau khi đánh giá thực trạng công tác phát triển đội ngũ CBQL trường THPT tỉnh Thái Bình, tác giả tìm hiểu và đưa ra các nguyên nhân ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ CBQL trường THPT tỉnh Thái Bình (*mục 2.6*). Các nguyên nhân thuộc 3 nhóm chính:

Nhóm nguyên nhân thuộc về chủ thể quản lý

Nhóm nguyên nhân thuộc về đối tượng quản lý

Nhóm nguyên nhân thuộc về điều kiện, môi trường quản lý

## **Tiểu kết chương 2**

### **CHƯƠNG 3**

## **BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ**

## **TRƯỜNG THPT TỈNH THÁI BÌNH ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI**

## **GIÁO DỤC TRONG GIAI ĐOẠN HIỆN NAY**

**Chương 3 gồm các nội dung chính như sau:**

**3.1. Nguyên tắc đề xuất biện pháp**

**3.2. Các biện pháp quản lý phát triển đội ngũ CBQL trường THPT tỉnh Thái Bình**

**3.3. Mối quan hệ giữa các biện pháp**

**3.4. Kết quả khảo nghiệm tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp quản lý được đề xuất.**

Nội dung chủ yếu trong chương này chúng tôi đề xuất các biện pháp phát triển đội ngũ CBQL các trường THPT tỉnh Thái Bình nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai đoạn hiện nay. Trước khi đề xuất các biện pháp, chúng tôi nêu các nguyên tắc. Các nguyên tắc đó là:

- Tính kế thừa và tiếp nối
- Tính thực tế
- Tính khoa học
- Tính đồng bộ

Các biện pháp phát triển đội ngũ CBQL trường THPT tỉnh Thái Bình đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai đoạn hiện nay bao gồm:

***3.2.1. Cụ thể hóa tiêu chuẩn của CBQL trường THPT phù hợp với thực tiễn giáo dục của tỉnh***

***3.2.2. Tăng cường khảo sát, đánh giá thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT để nhận rõ điểm mạnh, điểm yếu, những thuận lợi, khó khăn của đội ngũ.***

***3.3.3. Xây dựng và thực hiện tốt công tác quy hoạch cán bộ các trường THPT***

***3.3.4. Tăng cường tổ chức các lớp bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ quản lý và khuyến khích tự bồi dưỡng nâng cao trình độ quản lý cho CBQL trường THPT và đội ngũ kế cận.***

**3.3.5. Thực hiện việc bổ nhiệm, bổ nhiệm lại và sắp xếp đội ngũ CBQL các trường THPT theo quy hoạch, chú ý tăng cường hiệu quả quản lý.**

**3.3.6. Hoàn thiện các chính sách khuyến khích, đãi ngộ, tạo điều kiện thuận lợi để phát triển đội ngũ CBQL**

Đối với 6 biện pháp nêu trên, theo kết quả đánh giá về mức độ cần thiết của các biện pháp, các ý kiến đánh giá biện pháp 3.2 và biện pháp 3.5 có mức độ cần thiết cao nhất. Vì vậy tác giả chú ý đề cập đến 2 biện pháp này:

**\* Tăng cường khảo sát, đánh giá thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT để nhận rõ điểm mạnh, điểm yếu, những thuận lợi, khó khăn của đội ngũ.**

**- Nội dung biện pháp**

+ Để đánh giá cán bộ, trước tiên phải căn cứ vào tiêu chuẩn cán bộ. Công tác cán bộ, vấn đề nổi lên hàng đầu là phải đánh giá đúng. Đánh giá và bố trí, sử dụng cán bộ là hai vế của một nội dung hết sức quan trọng trong công tác cán bộ, hai vế đó tạo nên một chỉnh thể thống nhất, có quan hệ biện chứng với nhau, mặt này bổ sung mặt kia và ngược lại.

+ Đánh giá cán bộ là quá trình hình thành nhận định, những phán đoán về phẩm chất, nhân cách, năng lực cán bộ, về kết quả công việc dựa trên sự phân tích các thông tin thu được đối chiếu với mục tiêu, tiêu chuẩn đề ra nhằm đề xuất những thay đổi, điều chỉnh cán bộ tạo ra chất lượng hiệu quả cao.

**- Cách thức thực hiện**

+ Thường xuyên khảo sát, đánh giá đúng đội ngũ cán bộ nói chung và đội ngũ CBQL trường THPT nói riêng là một công việc rất quan trọng để quản lý phát triển đội ngũ CBQL.

+ Đánh giá cán bộ phải được tiến hành thường xuyên theo định kỳ, đồng thời phải biết kết hợp đánh giá đột xuất theo các yêu cầu cụ thể. Kết quả đánh giá phải được lưu giữ trong hồ sơ cán bộ và làm cơ sở để bố trí, sử dụng, bổ nhiệm CBQL.

**- Điều kiện thực hiện**

+ Có quan điểm đúng về đánh giá đội ngũ cán bộ. Khi đánh giá cán bộ phải căn cứ vào những tiêu chuẩn nhất định, căn cứ vào đó mà đánh giá cán bộ.

+ Đảm bảo các nguyên tắc: Nguyên tắc thống nhất giữa hoạt động và nhân cách; Nguyên tắc phát triển; Nguyên tắc đảm bảo tính lịch sử; Nguyên tắc toàn vẹn.

+ Phối hợp các phương pháp đánh giá, khi đánh giá cán bộ cần chú ý nhằm phát huy những mặt tốt, mặt tích cực, sự đóng góp của cá nhân nhằm tư vấn thúc đẩy phát triển là chính.

**\* Thực hiện việc bổ nhiệm, bổ nhiệm lại và sắp xếp đội ngũ CBQL các trường THPT theo quy hoạch, chú ý tăng cường hiệu quả quản lý.**

**- Mục đích của biện pháp**

Bổ nhiệm CBQL trường THPT là cơ hội để cán bộ, giáo viên thăng tiến, phát triển hợp lý đáp ứng yêu cầu của nhà trường và sự phát triển chung của toàn xã hội.

**- Nội dung biện pháp**

Căn cứ vào các tiêu chuẩn, các quy định để tuyển chọn những giáo viên, CBQL có phẩm chất, năng lực, trình độ để đề bạt bổ nhiệm đủ số lượng CBQL hiện nay, đảm bảo chất lượng theo quy định của ngành và của địa phương.

**- Cách thức thực hiện**

+ Chọn người có đủ phẩm chất, năng lực, uy tín đáp ứng với cương vị mới.

+ Khuyến khích được những người tốt, chọn lọc được cán bộ tốt, từ đó tạo điều kiện bồi dưỡng cán bộ kế cận.

+ Thực hiện công khai dân chủ trong việc tuyển chọn đề bạt bổ nhiệm.

+ Trong khi làm quy trình đề bạt bổ nhiệm cán bộ hiện nay có nhiều hình thức khác nhau: Tín nhiệm, xét tuyển, thi tuyển song chúng ta cần khuyến khích hình thức xét tuyển hoặc thi tuyển.

+ Cần áp dụng hình thức xét tuyển hoặc thi tuyển ở những vùng thuận lợi là hợp lý, công bằng và khách quan.

+ Đảm bảo bổ nhiệm CBQL đúng quy trình; chống tư tưởng khép kín, cục bộ trong công tác quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm CBQL. Quan tâm đề bạt, bổ nhiệm đội ngũ giáo viên trẻ được đào tạo chính quy có phẩm chất tốt, nghiệp vụ chuyên môn giỏi, bảo đảm tính kế thừa và phát triển, đặc biệt cần quan tâm đến đội ngũ cán bộ nữ.

**- Điều kiện thực hiện**

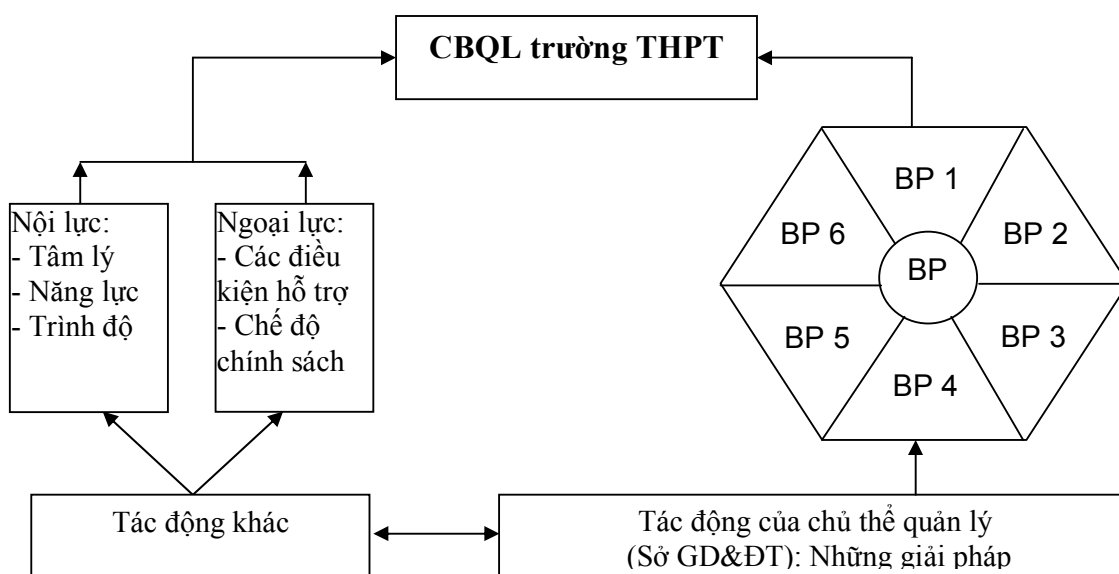
+ Cần phải căn cứ vào các chuẩn của CBQL trường THPT để đánh giá, đánh giá theo từng tiêu chí cụ thể, lấy hiệu quả làm thước đo, lấy kết quả đánh giá làm cơ sở để quy hoạch, bổ nhiệm.

+ Đảm bảo tính khách quan, công khai và dân chủ.

+ Cần thực hiện nghiêm túc Nghị quyết Hội nghị lần thứ ba Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khoá VIII) về chiến lược cán bộ thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước là “...Thực hiện đào tạo bồi dưỡng rồi mới bổ nhiệm...”

Trong chương 3, tác giả còn đề cập đến mối quan hệ giữa các biện pháp và lấy ý kiến đánh giá của các CBQL thuộc cơ quan Sở Giáo dục và Đào tạo, CBQL các trường THPT trong tỉnh về mức độ cần thiết và mức độ khả thi của các biện pháp. Hầu hết các ý kiến đều nhận thức rằng áp dụng các biện pháp quản lý phát triển đội ngũ CBQL đối với các trường THPT tỉnh Thái Bình là rất cần thiết và mức độ khả thi rất cao

Sơ đồ 3.1: Mối quan hệ giữa các biện pháp



Bảng 3.2: Mức độ cần thiết và mức độ khả thi của các biện pháp

| Mức độ cần thiết |           |              | Mức độ khả thi |         |            |
|------------------|-----------|--------------|----------------|---------|------------|
| Rất cần thiết    | Cần thiết | Ít cần thiết | Rất khả thi    | Khả thi | Ít khả thi |
| 76%              | 24%       | 0%           | 70%            | 29%     | 1%         |

### Tiểu kết chương 3

## KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

### KẾT LUẬN:

Qua nghiên cứu lý luận và khảo sát thực tế, tác giả của luận văn rút ra kết luận sau:

1. Quản lý phát triển đội ngũ CBQL trường học nói chung, trường THPT nói riêng là một chức năng quan trọng của quản lý giáo dục, có ý nghĩa quyết định hiệu quả quản lý nhà trường, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.

2. Quản lý phát triển đội ngũ CBQL trường THPT là nhiệm vụ quan trọng của Sở Giáo dục và Đào tạo; cần được chú trọng quan tâm của Tỉnh uỷ, UBND tỉnh thể hiện trên 03 mặt nội dung cơ bản đó là:

- Phát triển về phẩm chất chính trị, đạo đức.
- Phát triển năng lực chuyên môn
- Phát triển năng lực quản lý

4. Công tác phát triển đội ngũ CBQL trường THPT của Sở Giáo dục và Đào tạo Thái Bình đã đạt được những thành tựu cơ bản:

- Công tác tổ chức, học tập quán triệt chỉ thị, xây dựng kế hoạch triển khai thực hiện chỉ thị đã được các đơn vị tổ chức học tập triển khai nghiêm túc đến toàn thể đội ngũ nhà giáo và CBQL trong đơn vị, qua đó góp phần nâng cao nhận thức mục đích, ý nghĩa, tầm quan trọng của việc xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ, từ đó mỗi CBQL có ý thức tự giác trong việc tự đào tạo, bồi dưỡng.

- Công tác quản lý chỉ đạo của Sở Giáo dục đối với các trường có nhiều chuyển biến, CBQL đã năng động, sáng tạo trong việc thực hiện những nhiệm vụ trọng tâm của ngành.

- Chất lượng giáo dục được nâng lên, phát huy được sức mạnh tổng hợp của các lực lượng trong và ngoài nhà trường để xây dựng môi trường giáo dục an toàn, thân thiện, hiệu quả, phù hợp với điều kiện của địa phương và đáp ứng được nhu cầu của xã hội.

- Cuộc vận động: “Hai không”; “Học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh” gắn kết với cuộc vận động “Mỗi thầy giáo, cô giáo là một tấm gương đạo đức tự học và sáng tạo” tạo chuyển biến mạnh mẽ về nhận thức và hành động

trong đội ngũ giáo viên, nhân viên và học sinh trong từng trường. Cuộc vận động đã được xã hội đồng thuận, cha mẹ học sinh hưởng ứng, tạo điều kiện thuận lợi cho ngành giáo dục dạy thật, học thật, thi thật.

Những hạn chế cần khắc phục:

- Công tác lãnh đạo, chỉ đạo, kiểm tra của Sở có lúc, có nơi chưa thường xuyên, việc triển khai tổ chức thực hiện của các trường còn có mặt chưa sâu sát.

- Công tác thanh tra, kiểm tra chuyên môn được tăng cường, song việc đánh giá xếp loại sau thanh tra, kiểm tra đối với CBQL vẫn còn biểu hiện nể nang còn nhiều bất cập.

- Công tác bồi dưỡng cán bộ tuy đã thực hiện, nhưng chưa thực hiện theo một chu trình cụ thể, thường xuyên, tạo điều kiện cho đội ngũ CBQL có thể cập nhật được kiến thức khoa học mới nhất và có giá trị thực tiễn trong công tác tổ chức và chỉ đạo quá trình giáo dục trong đơn vị mình quản lý.

- Đội ngũ CBQL trường THPT chưa thực hiện tốt các chức năng quản lý, nhất là khâu quản lý đội ngũ giáo viên và quản lý quá trình dạy học.

5. Luận văn đã xác định được những nguyên nhân cơ bản dẫn đến những hạn chế của công tác quản lý phát triển đội ngũ CBQL trường THPT của Sở.

6. Luận văn đã đề xuất 06 biện pháp quản lý nhằm nâng cao hiệu quả quản lý phát triển đội ngũ CBQL trường THPT tỉnh Thái Bình trong giai đoạn hiện nay.

Những biện pháp đó là:

- Cụ thể hóa tiêu chuẩn của CBQL trường THPT

- Tăng cường khảo sát, đánh giá thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT, nhận rõ điểm mạnh, điểm yếu, thuận lợi, khó khăn của đội ngũ.

- Xây dựng và thực hiện tốt công tác quy hoạch cán bộ quản lý trường THPT

- Tăng cường tổ chức các lớp bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ quản lý và khuyến khích tự bồi dưỡng nâng cao trình độ quản lý cho CBQL trường THPT và đội ngũ kế cận

- Thực hiện tốt việc bổ nhiệm, bổ nhiệm lại và sắp xếp đội ngũ CBQL các trường THPT theo quy hoạch, chú ý tăng cường hiệu quả quản lý.

- Hoàn thiện các chính sách khuyến khích, đãi ngộ, tạo điều kiện thuận lợi để phát triển đội ngũ CBQL

Các biện pháp trên đã được khảo nghiệm và khẳng định về tính cần thiết và tính khả thi.

### **KHUYẾN NGHỊ:**

Để các biện pháp trên có tính khả thi cao, tất yếu phải có sự quan tâm chỉ đạo của các cấp ủy Đảng, chính quyền và của ngành giáo dục và đào tạo từ trung ương đến cơ sở, sự phối hợp chặt chẽ của các cơ quan chức năng, đơn vị giáo dục. Trong phạm vi của đề tài, chúng tôi xin khuyến nghị với các cấp một số vấn đề như sau:

#### **1. Với Bộ Giáo dục và Đào tạo:**

- Xây dựng được các chính sách khích lệ CBQL trường THPT tích cực hơn nữa trong việc học hỏi kinh nghiệm ở trong nước và nước ngoài về công tác quản lý trường học.

- Cần xây dựng một cơ chế chính sách phân cấp quản lý theo ngành dọc để đảm bảo sự phát triển đồng bộ từ bậc học Mầm non đến Đại học.

#### **2. Với UBND tỉnh Thái Bình:**

- Tăng cường đầu tư, có chính sách hỗ trợ kinh phí cho công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý nói chung và cán bộ quản lý trường THPT.

- Chỉ đạo công tác tuyên truyền giáo dục đến cán bộ và nhân dân có nhận thức đúng vai trò của giáo dục THPT, tạo ra sự quan tâm và đồng thuận của toàn xã hội đối với giáo dục THPT.

#### **3. Với Sở giáo dục và đào tạo :**

- Trang bị cho đội ngũ CBQL kiến thức lý luận cơ bản, mang tính hệ thống về quản lý nói chung, quản lý giáo dục nói riêng nhằm giúp họ nhận thức thấu đáo về vấn đề quản lý, khắc phục lỗi làm việc theo kinh nghiệm, hành chính cứng nhắc.

- Tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ quản lý các trường THPT tham quan học tập kinh nghiệm ở các trường THPT trong và ngoài tỉnh để học hỏi những kinh nghiệm quản lý trong thực tiễn.

- Tăng cường công tác thanh kiểm tra, đánh giá sàng lọc hàng năm về công tác cán bộ, để có sự điều chỉnh kịp thời những sai lệch trong công tác quản lý.

4. Với cán bộ quản lý các trường THPT:

- Trước yêu cầu đổi mới chương trình giáo dục phổ thông và yêu cầu phát triển giáo dục ở địa phương, người cán bộ quản lý cần xác định đúng tinh thần trách nhiệm, phải tích cực tự giác học tập, rèn luyện, nêu cao tinh thần tự bồi dưỡng, rèn luyện.

- Cập nhật những thông tin mới và vận dụng sáng tạo trong hoạt động quản lý, phát huy được các nguồn lực cho nhiệm vụ phát triển nhà trường, đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục ở địa phương./.