

**Đại học Vinh**  
**Trần Thế Lưu**

**Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường  
trung học cơ sở đáp ứng yêu cầu đổi mới  
giáo dục phổ thông**

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

**2015**

## MỤC LỤC

MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Mục đích nghiên cứu.....	3
3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu .....	3
4. Giả thuyết khoa học .....	3
5. Nhiệm vụ nghiên cứu .....	4
6. Phạm vi nghiên cứu.....	4
7. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu.....	4
8. Những luận điểm cần bảo vệ.....	6
9. Đóng góp mới của luận án .....	7
10. Cấu trúc của luận án.....	7
Chương 1.....	8
CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA VẤN ĐỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ.....	8
1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề.....	8
1.1.2. Các nghiên cứu về phát triển đội ngũ CBQL trường THCS.....	14
1.2. Các khái niệm cơ bản của đề tài.....	17
1.2.2. Đội ngũ cán bộ quản lý trường THCS .....	18
1.2.3. Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THCS.....	19
1.2.4. Giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THCS .....	26
1.3. Đổi mới giáo dục phổ thông và những yêu cầu đối với CBQL trường THCS.....	27
1.3.1. Đổi mới giáo dục phổ thông.....	27
1.3.2. Vai trò của người cán bộ quản lý trường THCS trước yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông.....	29
1.3.3. Đặc trưng lao động của người cán bộ quản lý trường THCS .....	30

1.3.4. Mô hình nhân cách người cán bộ quản lý trường THCS trước yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông.....	34
1.3.5. Những thách thức đối với người cán bộ quản lý trường THCS .....	40
1.4. Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THCS đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông.....	42
1.4.1. Sự cần thiết phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THCS đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông .....	42
1.4.2. Định hướng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THCS.....	49
1.4.3. Nội dung phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THCS.....	50
1.4.4. Chủ thể quản lý phát triển đội ngũ CBQL trường THCS .....	53
1.4.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ CBQL trường THCS.....	54
Kết luận chương 1 .....	59
Chương 2.....	61
CƠ SỞ THỰC TIỄN CỦA VẤN ĐỀ PHÁT TRIỂN.....	61
ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ .....	61
2.1. Khái quát về khảo sát thực trạng.....	61
2.1.1. Khái quát tình hình kinh tế xã hội và giáo dục THCS ở các tỉnh thuộc Vùng kinh tế trọng điểm phía Nam.....	61
2.1.2. Khái quát về khảo sát thực trạng.....	64
2.2. Thực trạng đội ngũ CBQL trường THCS các tỉnh Vùng KTTĐPN .....	66
Các tỉnh Vùng KTTĐPN chúng tôi khảo sát có 547 trường THCS, số cán bộ quản lý là 1340 được cơ cấu như sau: (chỉ tính riêng địa bàn chọn mẫu khảo sát) .....	66
2.2.3. Thực trạng công tác phát triển đội ngũ CBQL trường THCS Vùng kinh tế trọng điểm phía Nam.....	97

2.3. Đánh giá chung về thực trạng đội ngũ CBQL trường THCS và phát triển đội ngũ CBQL trường THCS các tỉnh Vùng KTTĐPN.....	108
2.3.1. Mặt mạnh.....	108
2.3.2. Mặt hạn chế.....	108
2.3.3. Nguyên nhân.....	109
Kết luận chương 2 .....	111
Chương 3.....	113
GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ .....	113
TRƯỜNG THCS ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI GIÁO DỤC PHỔ THÔNG .....	113
3.1. Nguyên tắc đề xuất giải pháp.....	113
3.1.1. Nguyên tắc mục tiêu.....	113
3.1.2. Nguyên tắc toàn diện.....	113
3.1.3. Nguyên tắc hiệu quả.....	113
3.1.4. Nguyên tắc thực tiễn .....	113
3.1.5. Nguyên tắc khả thi .....	113
3.2. Giải pháp phát triển đội ngũ CBQL trường THCS .....	114
3.2.1. Xây dựng quy hoạch, tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm, sử dụng, luân chuyển cán bộ quản lý.....	114
3.2.2. Xây dựng bộ tiêu chuẩn CBQL trường THCS phù hợp với đặc điểm Vùng kinh tế trọng điểm phía Nam.....	122
3.2.3. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực quản lý, lãnh đạo cho đội ngũ CBQL trường THCS, đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục .....	130
3.2.4. Đổi mới công tác đánh giá đội ngũ CBQL trường THCS .....	136
3.2.5. Tạo động lực làm việc để phát huy vai trò của đội ngũ CBQL trường THCS trong sự nghiệp đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục .....	142

3.3. Khảo sát sự cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp đã đề xuất.....	146
3.3.1. Mục đích khảo sát .....	146
3.3.2. Nội dung khảo sát.....	146
3.3.3. Phương pháp khảo sát .....	146
3.3.4. Đối tượng khảo sát .....	146
3.3.5. Kết quả khảo sát sự cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp đã đề xuất.....	146
3.4. Tổ chức thực nghiệm giải pháp.....	149
3.4.1. Mục đích thực nghiệm .....	149
3.4.3. Nội dung, đối tượng và thời gian thực nghiệm.....	149
3.4.3. Tiêu chuẩn và thang đánh giá thực nghiệm .....	150
3.4.4. Đánh giá kết quả thực nghiệm .....	150
Kết luận chương 3 .....	152
KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....	153
1. KẾT LUẬN.....	153
2. KIẾN NGHỊ .....	154
DANH MỤC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG BỐ .....	156
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	157
PHỤ LỤC .....	164

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

**1.1.** Giáo dục (GD) nước ta đang phát triển trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế đã trở thành xu thế tất yếu. Cách mạng khoa học công nghệ, thông tin và truyền thông, kinh tế tri thức ngày càng phát triển mạnh mẽ đã tạo ra nhiều cơ hội to lớn, đồng thời cũng đặt ra nhiều thách thức đối với sự nghiệp phát triển GD. Muốn GD thực hiện tốt sứ mệnh của mình, bên cạnh việc đổi mới toàn diện tất cả các khâu từ quản lý, đào tạo (ĐT) đến cơ sở vật chất, phương tiện dạy học, một trong những điều quan trọng cần phải làm chính là xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL), giáo viên (GV) đủ về số lượng, đồng bộ, hợp lý về cơ cấu, có trình độ chuyên môn và phẩm chất đạo đức tốt.

Chính vì vậy, cùng với đội ngũ GV, phát triển đội ngũ CBQL là một trong những nhiệm vụ được Đảng, Chính phủ, Bộ Giáo dục - Đào tạo (GD&ĐT) đặc biệt quan tâm. Nghị quyết Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X của Đảng khẳng định: “Giải pháp then chốt là đổi mới và nâng cao năng lực quản lý nhà nước trong giáo dục - đào tạo” [25]. Điều này một lần nữa lại được nhấn mạnh ở Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 2011 - 2020: “Đổi mới toàn diện nền giáo dục Việt Nam theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa, xã hội hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế, trong đó, đổi mới cơ chế quản lý giáo dục, phát triển đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý giáo dục là khâu then chốt” [13]. Báo cáo chính trị của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa X tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI của Đảng cũng đề ra phương hướng phát triển GD&ĐT từ nay đến năm 2020 là: “Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt là đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý giỏi” [26].

**1.2.** Trong hệ thống GD quốc dân ở nước ta, cấp THCS có vai trò rất quan trọng. Điều 27, Luật Giáo dục ghi rõ: “Giáo dục THCS nhằm giúp học sinh củng cố và phát triển những kết quả giáo dục tiểu học, có hiểu biết ở trình độ cơ sở và những hiểu biết ban đầu về kỹ thuật và hướng nghiệp để tiếp tục học THPT, trung cấp, học nghề hoặc đi vào cuộc sống lao động” [68]. Trong bối cảnh mới, GD THCS phải có trách nhiệm cùng với nền GD quốc dân đổi mới toàn diện nền GD Việt Nam, đưa GD nước ta hội nhập cùng thế giới. Để thực hiện được những nhiệm vụ GD quan trọng đó, bên cạnh yêu cầu

về xây dựng, kiện toàn cơ sở vật chất, sử dụng đội ngũ GV có đầy đủ phẩm chất đạo đức, năng lực chuyên môn, công tác quản lý trường học cũng phải được đặc biệt coi trọng. Một trong những nhân tố quyết định đến hiệu quả của công tác quản lý trường học chính là chất lượng của đội ngũ CBQL. CBQL trường THCS vừa là nhà lãnh đạo, nhà quản lý, nhà giáo, nhà hoạt động xã hội nên đòi hỏi họ phải đạt những yêu cầu cao về phẩm chất và năng lực để quản lý nhà trường, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

**1.3.** Tuy đội ngũ CBQL GD nói chung và đội ngũ CBQL trường THCS nói riêng có vai trò quan trọng, góp phần quyết định đến chất lượng GD của nhà trường nhưng hiện nay, đội ngũ CBQL GD chưa thực sự đáp ứng những yêu cầu về phẩm chất, năng lực trong bối cảnh GD đang đổi mới và hội nhập quốc tế. Trước yêu cầu phát triển GD và những thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh tế - xã hội, đội ngũ CBQL các trường THCS còn nhiều bất cập về trình độ DT, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ quản lý, đặc biệt là khả năng thích ứng với việc đổi mới GD,... Chiến lược Phát triển giáo dục 2011 - 2020 của Chính phủ cũng đã chỉ rõ: “Một bộ phận nhà giáo và cán bộ quản lý chưa đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ giáo dục trong thời kỳ mới. Đội ngũ nhà giáo vừa thừa, vừa thiếu cục bộ, vừa không đồng bộ về cơ cấu chuyên môn... Vẫn còn một bộ phận nhỏ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục có biểu hiện thiếu trách nhiệm và tâm huyết với nghề, vi phạm đạo đức và lối sống, ảnh hưởng không tốt tới uy tín của nhà giáo trong xã hội. Năng lực của một bộ phận nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục còn thấp”. “Nguyên nhân của những yếu kém bất cập trước hết là do yếu tố chủ quan, trình độ quản lý giáo dục chưa theo kịp với thực tiễn và nhu cầu phát triển khi nền kinh tế đang chuyển từ nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung sang thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Tư duy về giáo dục chậm đổi mới. Một số vấn đề lý luận mới về phát triển giáo dục trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế chưa được nghiên cứu đầy đủ. Chưa nhận thức đúng vai trò quyết định của đội ngũ nhà giáo và sự cần thiết phải tập trung đổi mới quản lý nhà nước về giáo dục. Chưa nhận thức đầy đủ và thiếu chiến lược, quy hoạch phát triển nhân lực của cả nước, của các bộ ngành, địa phương.. Năng lực của cán bộ quản lý giáo dục các cấp chưa được chú trọng nâng cao” [6], [13].

Điều này bắt nguồn từ khâu quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, tuyển dụng, bổ nhiệm, chính sách đãi ngộ... đối với CBQL các trường THCS chưa được nghiên cứu, áp dụng một cách có cơ sở và có tầm nhìn dài hạn. Ban Bí thư Trung ương Đảng đã ban hành Chỉ thị số 40 - CT/TW ngày 15/06/2004 về việc xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục. Chỉ thị nêu rõ: “năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục chưa ngang tầm với nhu cầu phát triển của sự nghiệp giáo dục. Chế độ, chính sách còn bất hợp lý, chưa tạo được động lực đủ mạnh để phát huy tiềm năng của đội ngũ này. Tình hình trên đòi hỏi phải tăng cường xây dựng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục một cách toàn diện” [1]. Để đáp ứng những yêu cầu ngày càng cao của công tác quản lý trường THCS như hiện nay, việc không ngừng nâng cao chất lượng của đội ngũ CBQL là một yêu cầu tất yếu và cấp thiết.

Nghiên cứu đề tài *Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THCS đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông*, chúng tôi mong muốn sẽ góp phần tháo gỡ những tồn tại hiện nay của đội ngũ CBQL trường THCS, góp phần để GD THCS ở Việt Nam đạt mục tiêu đã đặt ra trong bối cảnh đổi mới và hội nhập quốc tế về GD hiện nay.

## **2. Mục đích nghiên cứu**

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn, đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ CBQL trường THCS đáp ứng yêu cầu đổi mới GD phổ thông, góp phần nâng cao chất lượng GD THCS.

## **3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu**

**3.1. Khách thể nghiên cứu:** Công tác phát triển đội ngũ CBQL trường THCS đáp ứng yêu cầu đổi mới GD phổ thông.

**3.2. Đối tượng nghiên cứu:** Giải pháp phát triển đội ngũ CBQL trường THCS đáp ứng yêu cầu đổi mới GD phổ thông.

## **4. Giả thuyết khoa học**

Đổi mới GD phổ thông đang đặt ra những yêu cầu mới đối với CBQL trường THCS. Nếu đề xuất và thực hiện đồng bộ các giải pháp tác động đến các thành tố cấu trúc của quá trình phát triển đội ngũ CBQL trường THCS, tập trung vào công tác quy hoạch, bổ nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng; xây dựng môi trường, tạo động lực làm việc cho đội ngũ CBQL trường THCS; xây



dụng và ban hành tiêu chuẩn CBQL trường THCS phù hợp với đặc điểm Vùng kinh tế trọng điểm phía Nam (KTTĐPN) thì có thể phát triển đội ngũ CBQL trường THCS đáp ứng yêu cầu đổi mới GD phổ thông.

## **5. Nhiệm vụ nghiên cứu**

**5.1.** Nghiên cứu cơ sở lý luận của vấn đề phát triển đội ngũ CBQL trường THCS.

**5.2.** Nghiên cứu cơ sở thực tiễn của vấn đề phát triển đội ngũ CBQL trường THCS ở các tỉnh Vùng KTTĐPN.

**5.3.** Đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ CBQL trường THCS đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông .

**5.4.** Khảo sát sự cần thiết và tính khả thi của các giải pháp đề xuất. Thực nghiệm một số giải pháp.

## **6. Phạm vi nghiên cứu**

- Luận án chỉ tập trung nghiên cứu công tác phát triển đội ngũ Hiệu trưởng, Phó Hiệu trưởng các trường THCS ở các tỉnh thuộc Vùng KTTĐPN nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông

- Khảo sát đánh giá thực trạng và thăm dò sự cần thiết và tính khả thi của các giải pháp phát triển đội ngũ Hiệu trưởng, Phó Hiệu trưởng trường THCS ở các tỉnh/thành phố: Thành phố Hồ Chí Minh, Bà Rịa-Vũng Tàu, Tây Ninh, Tiền Giang thuộc Vùng KTTĐPN, từ năm 2010 đến nay. Thực nghiệm một số giải pháp đề xuất ở thành phố Hồ Chí Minh.

## **7. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu**

### **7.1. Phương pháp luận**

#### **7.1.1. Tiếp cận hệ thống**

Các trường THCS là cấp học trong GD phổ thông của hệ thống GD quốc dân. Những vấn đề về GD THCS đều được nghiên cứu, xem xét trong mối quan hệ tác động qua lại giữa GD THCS với các cấp học GD tiểu học và THPT cũng như với hệ thống lớn là hệ thống GD quốc dân.

Đội ngũ CBQL trường THCS là chủ thể của quá trình quản lý trường THCS, vì vậy phát triển đội ngũ CBQL trường THCS phải gắn liền với việc thực hiện mục tiêu GD THCS, yêu cầu đổi mới quản lý, đổi mới phương pháp và hình thức tổ chức dạy học ở trường THCS hiện nay.

Mặt khác, công tác phát triển đội ngũ CBQL trường THCS cũng là một hệ thống bao gồm nhiều khâu, nhiều nội dung, nhiều thành tố có quan hệ biện chứng với nhau và với việc phát triển các hoạt động khác của GD THCS nói riêng và GD - ĐT nói chung, trước yêu cầu đổi mới GD phổ thông và hội nhập quốc tế.

### *7.1.2. Tiếp cận theo chuẩn*

Việc tiếp cận theo chuẩn để thấy được phẩm chất năng lực của đội ngũ CBQL trường THCS đã đạt được ở mức độ nào so với chuẩn hiệu trưởng, từ đó có giải pháp cho việc nâng cao phẩm chất, năng lực của đội ngũ CBQL trường THCS.

### *7.1.3. Tiếp cận quản lý phát triển nguồn nhân lực*

Trong cách tiếp cận này phân tích thực tế là thực hiện thống kê và phân tích tình hình đội ngũ CBQL trường THCS các tỉnh Vùng KTTĐPN, từ đó có đánh giá đúng về thực trạng đội ngũ. Từ đánh giá này, xem xét mức độ đáp ứng của đội ngũ hiện tại với yêu cầu đổi mới GD phổ thông.

### *7.1.4. Tiếp cận thực tiễn*

Việc phát triển đội ngũ CBQL trường THCS cần được tính đến những đặc điểm kinh tế-xã hội và yêu cầu phát triển GD phổ thông của các tỉnh thuộc Vùng KTTĐPN; đảm bảo cho hoạt động quản lý nhà trường phù hợp và đáp ứng được nhu cầu của thực tiễn.

## **7.2. Phương pháp nghiên cứu**

### *7.2.1. Các phương pháp nghiên cứu lý luận*

- Phương pháp phân tích và tổng hợp lý thuyết thông qua các tài liệu khoa học có liên quan; Các tài liệu, văn kiện của Đảng (Bộ Chính trị, Ban Bí thư, Ban Chấp hành Trung ương) và Nhà nước (Quốc hội, Chính phủ, các Bộ - Ngành) về phát triển GD, xây dựng đội ngũ CBQL GD các cấp nhằm tìm hiểu sâu sắc bản chất của vấn đề nghiên cứu, sắp xếp chúng thành một hệ thống để hình thành giả thuyết khoa học và xây dựng cơ sở lý luận của đề tài.

- Phương pháp phân loại, hệ thống lý thuyết nhằm sắp xếp các thông tin thành những đơn vị kiến thức có cùng dấu hiệu bản chất, cho phép thấy được bức tranh toàn cảnh vấn đề nghiên cứu.

### *7.2.2. Các phương pháp nghiên cứu thực tiễn*