



HỌC VIỆN QUẢN LÝ GIÁO DỤC

PGS. TS. TRẦN NGỌC GIAO (Chủ biên)

# QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG



NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC VIỆT NAM

HỌC VIỆN QUẢN LÝ GIÁO DỤC

PGS.TS. Trần Ngọc Giao (Chủ biên)

# QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG

NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC VIỆT NAM

**Ban Biên soạn**

**PGS.TS. Trần Ngọc Giao (Chủ biên)**

PGS. TS. Đặng Quốc Bảo

ThS. Lương Ngọc Bình

ThS. Nguyễn Quốc Bình

ThS. Trịnh Văn Cường

ThS. Phan Hồng Dương

TS. Nguyễn Minh Đức

PGS. TS. Nguyễn Công Giáp

ThS. Vũ Lê Quỳnh Giang

TS. Nguyễn Thị Tuyết Hạnh

TS. Đỗ Thị Thúy Hằng

PGS. TS. Trần Thị Minh Hằng

ThS. Đỗ Minh Hùng

ThS. Phạm Xuân Hùng

PGS. TS. Đặng Thị Thanh Huyền

ThS. Phạm Thị Xuân Hương

ThS. Lê Thị Loan

TS. Nguyễn Tùng Lâm

PGS. TS. Lê Phước Minh

ThS. Nguyễn Bích Ngân

ThS. Nguyễn Thị Nhỏ

ThS. Lê Thị Mai Phương

ThS. Lương Thị Thanh Phương

TS. Đỗ Tiến Sỹ

ThS. Ngô Việt Sơn

TS. Phạm Quang Trình

ThS. Tạ Quốc Tịch

TS. Nguyễn Thị Thanh

ThS. Đỗ Thị Thanh Thủy

ThS. Đặng Thị Thu Thủy

PGS. TS. Hà Thế Truyền

PGS. TS. Nguyễn Thành Vinh

ThS. Trần Thị Hải Yến

**Ban Thư ký**

**PGS. TS. Đặng Thị Thanh Huyền (Trưởng ban)**

ThS. Ngô Thị Thùy Dương, ThS. Đặng Thị Kim Dung, ThS. Nguyễn Thị Hồng,

ThS. Lương Thị Thanh Phương, ThS. Lê Thành Kiên, ThS. Phạm Ngọc Lan

**Đơn vị thường trực:**

Viện Nghiên cứu khoa học Quản lý giáo dục, Học viện Quản lý giáo dục, 31 Phan Đình Giót,  
Phương Liệt, Thanh Xuân, Hà Nội. ĐT. 043 6640343 – Fax. 043 6649905

## LỜI GIỚI THIỆU

*Đổi mới Quản lý giáo dục được xác định là giải pháp đột phá để thực hiện thành công Chiến lược giáo dục giai đoạn 2011 – 2012 theo hướng đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục Việt Nam, thực hiện phục vụ công cuộc đổi mới phát triển đất nước trong bối cảnh hội nhập quốc tế.*

*Cuốn sách này là tài liệu được sử dụng chính thức trong các khoá bồi dưỡng cán bộ quản lý trường phổ thông do Học viện Quản lý giáo dục tổ chức. Tài liệu cũng rất hữu ích đối với sinh viên, học viên sau đại học và bạn đọc có nhu cầu mở rộng hiểu biết và phát triển năng lực quản lý trường phổ thông trong bối cảnh mới.*

*Học viện Quản lý giáo dục tổ chức biên soạn cuốn sách dựa trên khung chương trình bồi dưỡng CBQL trường phổ thông (theo quyết định số 382/QĐ-BGD&ĐT ngày 20/01/2012 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo về ban hành các chương trình bồi dưỡng CBQL giáo dục). Các tác giả tham gia biên soạn cuốn sách đã trực tiếp tham gia phát triển chương trình, tài liệu bồi dưỡng, bao gồm các chuyên gia, các giảng viên cốt cán của Học viện Quản lý giáo dục trong sự cộng tác với các nhà khoa học, cán bộ quản lý giáo dục phổ thông của Bộ GD&ĐT, Sở/Phòng GD&ĐT, trường phổ thông trong toàn quốc.*

*Mục tiêu của cuốn sách nhằm hỗ trợ cán bộ quản lý giáo dục phát triển năng lực về lãnh đạo và quản lý trường học, chủ động trong đổi mới lãnh đạo, quản lý để phát triển nhà trường trong bối cảnh đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục; biết gắn tâm nhìn với hành động, phát huy những giá trị của nhà trường và xã hội cho sự nghiệp phát triển GD&ĐT.*

*Nội dung cuốn sách gồm 2 phần chính:*

*Phần thứ nhất. Giới thiệu chương trình bồi dưỡng CBQL trường phổ thông. Phần này tập trung giới thiệu mục tiêu, khung chương trình và định hướng tổ chức thực hiện chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý trường phổ thông (theo quyết định số 382/QĐ-BGD&ĐT).*

*Phần thứ hai. Kiến thức, kỹ năng về lãnh đạo và quản lý trường phổ thông. Đây là nội dung chính của tài liệu bao gồm 20 chuyên đề thuộc 5 Module:*

*Module 1: Đường lối phát triển GD&ĐT Việt Nam.*

*Module 2: Lãnh đạo và quản lý.*

*Module 3: Quản lý nhà nước về GD&ĐT.*

*Module 4: Quản lý nhà trường.*

*Module 5: Kiến thức, kỹ năng hỗ trợ quản lý trường phổ thông.*

*Cuốn sách được biên soạn theo hướng phát triển năng lực thực hành trên cơ sở nhu cầu học tập thực tế của người học và hướng tới kết quả đầu ra. Hướng dẫn viết tiểu luận cuối khoá sẽ hỗ trợ người học xây dựng các kế hoạch/chương trình hành động về một lĩnh vực cụ thể do họ lựa chọn để phục vụ cho công việc đang làm hoặc sẽ đảm trách.*

*Do điều kiện tổ chức tài liệu còn nhiều hạn chế nên không tránh khỏi thiếu sót, chúng tôi rất mong nhận được ý kiến góp ý, bổ sung hoàn thiện tài liệu của các chuyên gia, cán bộ quản lý GD&ĐT và những người quan tâm, đặc biệt là các nhà quản lý trường phổ thông.*

*Xin cảm ơn sự hợp tác, chia sẻ của những chuyên gia, đồng nghiệp, những người tham gia biên soạn và tổ chức hoàn thành cuốn sách này.*

*Trân trọng giới thiệu với bạn đọc!*

**Chủ biên**  
**PGS.TS. Trần Ngọc Giac**

# **Phần thứ nhất. GIỚI THIỆU CHƯƠNG TRÌNH BỒI DƯỠNG CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG**

*(Theo Quyết định số 382/QĐ-BGD&ĐT ngày 20/01/2012  
của Bộ trưởng Bộ GD & ĐT về ban hành các chương trình bồi dưỡng CBQL giáo dục)*

## **1. MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG TRÌNH**

### ***Mục tiêu chung***

Phát triển năng lực cho CBQL trường phổ thông về lãnh đạo và quản lý trường học, chủ động trong đổi mới lãnh đạo, quản lý để phát triển nhà trường trong bối cảnh đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục. Biết gắn tâm nhìn với hành động, phát huy những giá trị của nhà trường và xã hội cho sự nghiệp phát triển GD&ĐT với nhiệm vụ trung tâm là nâng cao chất lượng giáo dục phục vụ công cuộc đổi mới phát triển đất nước trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

### ***Mục tiêu cụ thể***

– Quán triệt các quan điểm, đường lối, chính sách phát triển kinh tế xã hội, phát triển GD&ĐT trong bối cảnh hội nhập quốc tế theo tinh thần đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục Việt Nam.

– Tăng cường năng lực lãnh đạo để CBQL trường phổ thông nhận thức được sứ mạng, xây dựng được tâm nhìn, biết chọn lựa mô hình và phong cách lãnh đạo phù hợp với vị trí công việc được giao trong điều kiện cụ thể của mỗi nhà trường.

– Tăng cường kiến thức, kỹ năng quản lý giáo dục để CBQL trường phổ thông tự học, phát triển năng lực bản thân.

## **2. ĐỐI TƯỢNG**

Hiệu trưởng/phó hiệu trưởng/cán bộ nguồn của các trường phổ thông: Tiểu học, THCS, THPT, phổ thông dân tộc nội trú (PTDTNT), trường phổ thông có nhiều cấp học, các trường phổ thông chuyên biệt khác.

## **3. CHƯƠNG TRÌNH BỒI DƯỠNG**

Chương trình được cấu trúc thành hai phần chính:

### **Phần thứ nhất: Năng lực lãnh đạo và quản lý trường phổ thông.**

Các nội dung này chủ yếu được thực hiện tại cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD, bao gồm các nội dung lý thuyết và kinh nghiệm thực tiễn được khái quát hóa phù hợp với đối tượng người học, nội dung gồm 5 module sau:

#### ***Module 1: Đường lối phát triển GD & ĐT Việt Nam***

*Thể hiện các quan điểm chiến lược phát triển kinh tế xã hội, tư tưởng Hồ Chí Minh*

về GD&ĐT, định hướng chiến lược phát triển GD&ĐT trong khoảng 10 năm tới và các liên hệ vận dụng vào công tác quản lý giáo dục.

#### **Module 2: Lãnh đạo và quản lý**

Bao gồm các vấn đề tổng quan của khoa học quản lý và quản lý giáo dục, quản lý trong bối cảnh thay đổi, liên hệ vận dụng trong quản lý ở các trường phổ thông.

#### **Module 3: Quản lý Nhà nước về GD&ĐT**

Trang bị các hiểu biết về vị trí, vai trò, nội dung của quản lý nhà nước (QLNN) về GD&ĐT, tổ chức bộ máy, phân cấp quản lý và những nhiệm vụ của quản lý nhà nước về giáo dục, liên hệ vận dụng thực thi ở các trường phổ thông.

Giới thiệu các quy định, nội dung, quy trình, phương pháp đánh giá và kiểm định chất lượng giáo dục các trường phổ thông, đây là một nội dung quan trọng trong đổi mới quản lý nhà nước về GD&ĐT, chuyển từ quản lý tập trung, quan liêu sang quản lý, giám sát đánh giá bằng các quy định pháp lý, bằng các tiêu chuẩn tiêu chí kiểm định chất lượng.

#### **Module 4: Quản lý nhà trường**

Giới thiệu nội dung và luyện tập các kỹ năng cơ bản về công tác quản lý trường phổ thông, kỹ năng lập kế hoạch, các kỹ năng quản lý và phát triển nhà trường; kỹ năng quản lý quá trình dạy học, giáo dục; quản lý và phát triển đội ngũ; quản lý tài chính, tài sản; xây dựng văn hóa nhà trường; kỹ năng ứng dụng CNTT trong quản lý...

#### **Module 5: Các kỹ năng hỗ trợ quản lý trường phổ thông**

Giới thiệu và rèn luyện một số kỹ năng hỗ trợ cơ bản như kỹ năng đàm phán, tổ chức hội họp, kỹ năng ra quyết định, kỹ năng làm việc nhóm, tổ chức sự kiện, giải quyết xung đột, xử lý tình huống khẩn cấp... để cán bộ quản lý trường phổ thông vận dụng trong quá trình quản lý nhà trường.

#### **Phần thứ hai: Nghiên cứu thực tế và viết tiểu luận cuối khóa**

Phần thứ hai, tiếp nối sau quá trình thực hiện bồi dưỡng kiến thức, nâng cao năng lực, học viên (CBQLGD trường phổ thông) được yêu cầu phải hoàn thành một tiểu luận về vận dụng kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm từ khóa bồi dưỡng để thực hiện đổi mới quản lý trường học nơi mình đang công tác, dưới sự hỗ trợ, tư vấn, giám sát và đánh giá của các cơ quan quản lý cấp trên trực tiếp của người học.

**Thời lượng:** 360 tiết

## KHUNG CHƯƠNG TRÌNH

Nội dung	Số tiết
<b>Kiến thức, kỹ năng về lãnh đạo và quản lý trường phổ thông</b>	<b>315</b>
<b>Module 1. Đường lối phát triển GD &amp; ĐT Việt Nam</b>	<b>15</b>
Chuyên đề 1. Đường lối phát triển giáo dục và đào tạo	15
<b>Module 2. Lãnh đạo và quản lý</b>	<b>30</b>
Chuyên đề 2. Tổng quan về khoa học quản lý và quản lý giáo dục	15
Chuyên đề 3. Lãnh đạo và quản lý sự thay đổi ở trường phổ thông	15
<b>Module 3. Quản lý hành chính Nhà nước về GD &amp; ĐT</b>	<b>60</b>
Chuyên đề 4. Quản lý hành chính Nhà nước về giáo dục và đào tạo	15
Chuyên đề 5. Quản lý và thực thi hệ thống văn bản quản lý nhà nước trong GD & ĐT	15
Chuyên đề 6. Thanh tra, kiểm tra trong giáo dục phổ thông	15
Chuyên đề 7. Đánh giá, kiểm định chất lượng trong giáo dục phổ thông	15
<b>Module 4. Quản lý Nhà trường</b>	<b>165</b>
Chuyên đề 8. Lập kế hoạch phát triển trường phổ thông	15
Chuyên đề 9. Quản lý hoạt động dạy học trong trường phổ thông	30
Chuyên đề 10. Quản lý hoạt động giáo dục trong trường phổ thông	
Chuyên đề 11. Quản lý hoạt động nghiên cứu khoa học sư phạm ứng dụng và sáng kiến kinh nghiệm tại các trường phổ thông	15
Chuyên đề 12. Quản lý nhân sự trong trường phổ thông	15
Chuyên đề 13. Quản lý tài chính, tài sản trong trường phổ thông	30
Chuyên đề 14. Xây dựng và phát triển các mối quan hệ của trường phổ thông	15
Chuyên đề 15. Xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường	15
Chuyên đề 16. Ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông trong trường phổ thông	15
<b>Module 5. Kiến thức, kỹ năng hỗ trợ quản lý trường phổ thông</b>	<b>45</b>
Chuyên đề 17. Kỹ năng đàm phán và tổ chức cuộc họp	10
Chuyên đề 18. Kỹ năng ra quyết định	15
Chuyên đề 19. Kỹ năng làm việc nhóm	10
Chuyên đề 20. Phong cách của người lãnh đạo	10
<b>Hướng dẫn viết tiểu luận cuối khoá học</b>	<b>45</b>
Nghiên cứu thực tế	15
Báo cáo kết thúc khoá học (viết 1 đề án/tiểu luận 8–15 trang)	30
<b>Tổng cộng</b>	<b>360</b>



#### **4. ĐỊNH HƯỚNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHƯƠNG TRÌNH**

**Định hướng xây dựng chương trình chi tiết và biên soạn tài liệu**

**Yêu cầu**

- Các module phải được biên soạn ngắn gọn và mô hình hoá.
- Nội dung các module phù hợp với vị trí, vai trò, chức năng, nhiệm vụ của CBQL trường phổ thông.
- Nội dung của các chương, mục trong từng module phải tạo thành một hệ thống tri thức logic.
- Các module của từng phần và cả 5 module phải có mối liên hệ chặt chẽ với nhau nhưng không trùng lặp, dễ hiểu, tránh làm cho các vấn đề trở nên phức tạp.
- Các module cần được biên soạn theo kết cấu mở để giảng viên, học viên dễ cập nhật kiến thức, tài liệu, văn bản quy phạm pháp luật mới hoặc các quy định của từng ngành, địa phương.
- Mỗi module có câu hỏi thảo luận, có thể là câu hỏi thảo luận, bài tập tình huống, bài tập làm trên lớp, tùy theo nội dung từng chuyên đề.
- Có danh mục tài liệu tham khảo sau mỗi module.

**Người học**

Học viên được khảo sát về kiến thức, kỹ năng quản lý giáo dục, quản lý nhà trường trước khoá tập huấn.

Đánh giá tiểu luận: Kết hợp đánh giá của cơ sở đào tạo với ý kiến nhận xét của lãnh đạo nhà trường, lãnh đạo cơ quan cấp trên, ở địa phương...

**Phương thức tổ chức bồi dưỡng**

8 tuần học tập trung tại cơ sở đào tạo + 3 tuần thực tế và viết thu hoạch/tiểu luận tại địa phương + 1 tuần đánh giá và tổng kết khóa học tại cơ sở đào tạo.

Thời lượng học lý thuyết của mỗi chuyên đề: Không quá 50% tổng số thời lượng của từng chuyên đề.

Ghi chú: Thời gian học không nhất thiết học liên tục, học viên có thể tích lũy kiến thức theo các module để được cấp chứng chỉ sau khi hoàn thành các nội dung chương trình.

**Kiểm tra đánh giá:** Sau mỗi module có 1 bài kiểm tra, cuối khoá có 1 báo cáo tiểu luận cuối khoá.

# Phần thứ hai. KIẾN THỨC, KỸ NĂNG VỀ LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG

Mô đun 1

## ĐƯỜNG LỐI PHÁT TRIỂN GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO VIỆT NAM

*Chuyên đề 1*

### ĐƯỜNG LỐI PHÁT TRIỂN GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

*Nhóm biên soạn:*

*PGS.TS. Trần Ngọc Giao (Trưởng nhóm)*

*PGS.TS. Đặng Quốc Bảo – ThS. Lương Ngọc Bình*

#### TÓM TẮT NỘI DUNG CHUYÊN ĐỀ

Chuyên đề tập trung vào 3 nội dung chính: 1) Quan điểm, chiến lược phát triển KT–XH với bối cảnh phát triển kinh tế – xã hội hiện nay; Đường lối phát triển kinh tế – xã hội giai đoạn 2011–2020; Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội giai đoạn 2011–2020, các mục tiêu ưu tiên; 2) Chiến lược phát triển giáo dục & đào tạo từ năm 2011 đến năm 2020, bao gồm phân tích xu hướng GD&ĐT trong thế kỷ XXI; Quan điểm chỉ đạo phát triển giáo dục; Các mục tiêu, Hệ thống giải pháp phát triển giáo dục đến năm 2020 và 3) Tư tưởng Hồ Chí Minh về phát triển giáo dục bao gồm tư tưởng Hồ Chí Minh về vấn đề con người và phát triển giáo dục; lĩnh hội tư tưởng của Bác Hồ về phát triển con người về công tác giáo dục thể hệ trẻ trong bối cảnh hiện nay.

## 1. QUAN ĐIỂM, CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN KINH TẾ – XÃ HỘI

### 1.1. Bối cảnh phát triển KT – XH hiện nay

#### *Quốc tế*

Khái quát về bối cảnh quốc tế thể hiện qua 3 đặc điểm cơ bản:

- Cuộc cách mạng khoa học công nghệ đã và đang phát triển với tốc độ ngày càng nhanh và mạnh hơn.
- Nền kinh tế thế giới đang chuyển dần từ kinh tế công nghiệp sang kinh tế tri thức
- Toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế đang là xu thế tất yếu

#### *Trong nước*

*Qua 10 năm thực hiện Chiến lược phát triển kinh tế–xã hội 2001–2010, chúng ta đã tranh thủ thời cơ, thuận lợi, vượt qua nhiều khó khăn, thách thức, nhất là những tác động tiêu cực của hai cuộc khủng hoảng tài chính – kinh tế khu vực và toàn cầu, đạt được những thành tựu to lớn và rất quan trọng, đất nước đã ra khỏi tình trạng kém phát triển, bước vào nhóm nước đang phát triển có thu nhập trung bình. Theo Báo cáo Phát triển Việt Nam 2012 của Ngân hàng thế giới (WB): “Từ năm 1990 đến 2010, nền kinh tế Việt Nam đã tăng trưởng với tốc độ trung bình hằng năm là 7,3%, thu nhập bình*