

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM

UMVONG KIENG CAY

PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG
PHỔ THÔNG TRUNG HỌC TẠI CÁC TỈNH MIỀN NAM
NƯỚC CỘNG HÒA DÂN CHỦ NHÂN DÂN LÀO

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC

ĐÀ NẴNG – 2026

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM

UMVONG KIENG CAY

**PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG
PHỔ THÔNG TRUNG HỌC TẠI CÁC TỈNH MIỀN NAM
NƯỚC CỘNG HÒA DÂN CHỦ NHÂN DÂN LÀO**

**Ngành: Quản lý giáo dục
Mã số: 914 01 14**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

**Người hướng dẫn chính: 1. TS. BÙI VIỆT PHÚ
2. TS. VŨ ĐÌNH CHUẨN**

ĐÀ NẴNG – 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng luận án này là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nghiên cứu, phân tích và kết luận được trình bày trong luận án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng, được thu thập và xử lý theo đúng quy định của khoa học.

Những nội dung, tài liệu tham khảo, kết quả nghiên cứu của các tác giả khác được sử dụng trong luận án đều đã được trích dẫn đầy đủ, chính xác và tuân thủ quy định về sở hữu trí tuệ. Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm trước pháp luật và Hội đồng chấm luận án về tính trung thực, chính xác và minh bạch của toàn bộ nội dung trong công trình này.

Luận án này chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác dưới bất kỳ hình thức nào.

Đà Nẵng , ngày tháng năm 2026

TÁC GIẢ LUẬN ÁN

UMVONG KIENG CAY

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và hoàn thành luận án này, tôi đã nhận được rất nhiều sự quan tâm, giúp đỡ và động viên quý báu từ các cơ quan, tổ chức và cá nhân.

Trước hết, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới Ban Giám hiệu, các phòng ban chức năng và quý thầy cô Trường Đại học Sư phạm – Đại học Đà Nẵng đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong quá trình học tập, nghiên cứu và người hướng dẫn khoa học TS. Bùi Việt Phú, TS. Vũ Đình Chuẩn, những người đã tận tình định hướng, chỉ bảo và dành nhiều thời gian, tâm huyết giúp tôi trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thiện luận án.

Tôi cũng xin chân thành cảm ơn các cơ quan, đơn vị, đồng nghiệp và bạn bè đã hỗ trợ, cung cấp tài liệu, chia sẻ kinh nghiệm và đóng góp ý kiến quý báu để tôi hoàn thành luận án này. Đặc biệt, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới gia đình, những người luôn ở bên cạnh, động viên, khích lệ và là nguồn động lực to lớn giúp tôi vượt qua mọi khó khăn trong quá trình học tập và nghiên cứu.

Mặc dù đã rất cố gắng, song luận án không thể tránh khỏi những hạn chế và thiếu sót. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của các thầy cô và các nhà khoa học để luận án được hoàn thiện hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!

TÁC GIẢ LUẬN ÁN

UMVONG KIENG CAY

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC VIẾT TẮT	vii
DANH MỤC BẢNG	viii
DANH MỤC HÌNH ẢNH – BIỂU ĐỒ	x
MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Mục đích nghiên cứu.....	2
3. Nhiệm vụ nghiên cứu	3
4. Khách thể và đối tượng nghiên cứu.....	3
5. Giới hạn phạm vi nghiên cứu	3
6. Giả thuyết khoa học	4
7. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu	5
8. Những luận điểm bảo vệ	8
9. Đóng góp mới của luận án	9
10. Cấu trúc của đề tài	9
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRUNG HỌC	10
1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề	10
1.1.1. Các nghiên cứu về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông ở nước ngoài.....	10
1.1.2. Các nghiên cứu về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông ở nước Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào	22
1.1.3. Đánh giá chung.....	23
1.2. Các khái niệm chính của đề tài	25
1.2.1. Trường phổ thông trung học.....	25
1.2.2. Cán bộ quản lý và cán bộ quản lý trường phổ thông trung học	25
1.2.3. Phát triển và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học	26
1.3. Những yêu cầu về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học.....	28
1.3.1. Bối cảnh xã hội hiện nay.....	28
1.3.2. Quan điểm phát triển giáo dục.....	30
1.3.3. Vai trò, chức năng nhiệm vụ và quyền hạn của CBQL trường PTTH...31	

1.3.4. Yêu cầu về số lượng, cơ cấu và chất lượng	34
1.3.5. Khung năng lực của cán bộ quản lý trường phổ thông trung học	38
1.4. Lý luận về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học	45
1.4.1. Một số mô hình phát triển nguồn nhân lực trên thế giới	45
1.4.2. Vận dụng mô hình phát triển nguồn nhân lực của Leonard Nadler vào phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học	48
1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường phổ thông trung học	61
1.5.1. Cơ chế chính sách của Trung ương và địa phương	61
1.5.2. Phẩm chất, năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH.....	62
1.5.3. Môi trường làm việc của đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học...	63
1.5.4. Đặc thù của các địa phương	64
TIỂU KẾT CHƯƠNG 1.....	66
CHƯƠNG 2 CƠ SỞ THỰC TIỄN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRUNG HỌC TẠI CÁC TỈNH MIỀN NAM NƯỚC CỘNG HÒA DÂN CHỦ NHÂN DÂN LÀO	67
2.1. Giới thiệu quá trình khảo sát thực trạng.....	67
2.1.1. Mục đích điều tra khảo sát.....	67
2.1.2. Đối tượng điều tra khảo sát.....	67
2.1.3. Phạm vi và thời gian khảo sát.....	67
2.1.4. Nội dung khảo sát.....	68
2.1.5. Phương pháp xử lý kết quả điều tra khảo sát.....	68
2.1.6. Quy trình thu tập và xử lý số liệu.....	70
2.2. Khái quát về điều kiện tự nhiên, kinh tế - xã hội, giáo dục và thể thao của các tỉnh miền Nam nước Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào.....	70
2.2.1. Điều kiện tự nhiên	70
2.2.2. Tình hình kinh tế - xã hội	71
2.2.3. Khái quát về hệ thống giáo dục quốc dân Lào	73
2.2.4. Về tình hình giáo dục phổ thông trung học của 4 tỉnh miền Nam CHDCND Lào.....	74
2.3. Thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào	79
2.3.1. Thực trạng về số lượng, cơ cấu của đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học.....	79

2.3.2. Thực trạng về trình độ của đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học	83
2.3.3. Thực trạng năng lực đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH.....	89
2.3.4. Đánh giá chung thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào.....	105
2.4. Thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào	106
2.4.1. Thực trạng quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường phổ thông trung học	106
2.4.2. Thực trạng tuyển chọn, bổ nhiệm, đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường phổ thông trung học.....	109
2.4.3. Thực trạng kiểm tra, đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường phổ thông trung học.....	111
2.4.4. Thực trạng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường phổ thông trung học.....	113
2.4.5. Thực trạng xây dựng môi trường phát triển đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường phổ thông trung học	115
2.5. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào	118
2.5.1. Thực trạng cơ chế, chính sách Trung ương và địa phương.....	118
2.5.2. Thực trạng phẩm chất, năng lực của đội ngũ CBQL trường PTTH ...	119
2.5.3. Thực trạng môi trường làm việc của đội ngũ CBQL trường PTTH.....	120
2.5.4. Thực trạng đặc thù của các địa phương.....	122
2.5.5. So sánh các yếu tố ảnh hưởng phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH	123
2.6. Đánh giá chung thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào	125
2.6.1. Điểm mạnh	125
2.6.2. Điểm yếu.....	126
2.6.3. Thời cơ.....	127
2.6.4. Thách thức	127
TIỂU KẾT CHƯƠNG 2.....	129
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRUNG HỌC TẠI CÁC TỈNH MIỀN NAM NƯỚC CHDCND LÀO	131
3.1. Các nguyên tắc chung xây dựng giải pháp	131

3.1.1. Nguyên tắc đảm bảo tính pháp lý.....	131
3.1.2. Nguyên tắc đảm bảo tính hệ thống	131
3.1.3. Nguyên tắc đảm bảo tính kế thừa và phát triển	131
3.1.4. Nguyên tắc đảm bảo tính thực tiễn và khả thi.....	132
3.2. Giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào	133
3.2.1. Hoàn thiện quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học	133
3.2.2. Chuẩn hóa công tác tuyển chọn và bổ nhiệm cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.....	139
3.2.3. Chỉ đạo, hoàn thiện xây dựng khung năng lực làm căn cứ để đánh giá năng lực đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học	144
3.2.4. Nâng cao năng lực đội ngũ quản lý các trường trung học phổ thông thông qua hoạt động đào tạo và bồi dưỡng.....	149
3.2.5. Xây dựng môi trường thuận lợi cho đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học phát triển năng lực.....	156
3.3. Mối quan hệ giữa các giải pháp đề xuất.....	160
3.4. Khảo nghiệm tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp đề xuất.....	162
3.4.1. Mục đích khảo nghiệm	162
3.4.2. Nội dung khảo nghiệm	162
3.4.3. Đối tượng khảo nghiệm.....	162
3.4.4. Phương pháp khảo nghiệm	163
3.4.5. Kết quả khảo nghiệm.....	163
3.5. Thực nghiệm giải pháp 4	168
3.5.1. Lý do chọn giải pháp thực nghiệm	169
3.5.2. Mục đích thực nghiệm.....	169
3.5.3. Địa bàn, thời gian và mẫu khách thể thực nghiệm.....	169
3.5.4. Chủ thể tổ chức, nội dung và cách thức tiến hành thực nghiệm.....	170
3.5.5. Chuẩn, thang đánh giá và xử lý kết quả thực nghiệm.....	171
3.5.6. Phân tích kết quả thực nghiệm	172
TIÊU KẾT CHƯƠNG 3.....	179
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ	180
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	182
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN.....	192
PHỤ LỤC	PL1

DANH MỤC VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
CBQL	Cán bộ quản lý
CHDCND Lào	Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào
GD	Giáo dục
GV	Giáo viên
GD&TT	Giáo dục và thể thao
KN	Kỹ năng
NL	Năng lực
HT	Hiệu trưởng
PTTH	Phổ thông trung học
QLGD	Quản lý giáo dục
TCCM	Tổ trưởng chuyên môn
THCS	Trung học cơ sở
THPT	Trung học phổ thông
TN	Thực nghiệm
TW	Trung ương
UBCQ	Ủy ban chính quyền

DANH MỤC BẢNG

<i>Bảng 2.1. Thu nhập bình quân đầu người (GDP) của các tỉnh miền Nam CHDCND Lào.....</i>	<i>72</i>
<i>Bảng 2.2. Thống kê số lượng trường phổ thông trung học và số lượng học sinh</i>	<i>76</i>
<i>Bảng 2.3. Thống kê về kết quả thi tốt nghiệp THPT 4 tỉnh miền Nam CHDCND Lào</i>	<i>77</i>
<i>Bảng 2.4: Thống kê số lượng CBQL trường PTTH các tỉnh miền Nam CHDCND Lào</i>	<i>80</i>
<i>Bảng 2.5. Thống kê về độ tuổi hiện nay của đội ngũ CBQL trường PTTH</i>	<i>81</i>
<i>Bảng 2.6. Thống kê thâm niên giảng dạy trước khi bổ nhiệm của đội ngũ CBQL trường PTTH các tỉnh miền Nam CHDCND Lào</i>	<i>82</i>
<i>Bảng 2.7. Thống kê trình độ chuyên môn của đội ngũ CBQL trường PTTH.....</i>	<i>84</i>
<i>Bảng 2.8. Trình độ lý luận chính trị của đội ngũ CBQL trường PTTH.....</i>	<i>86</i>
<i>Bảng 2.9. Thống kê trình độ tin học, ngoại ngữ và chứng chỉ quản lý giáo dục.....</i>	<i>88</i>
<i>Bảng 2.10. Thực trạng năng lực chuyên môn, nghiệp vụ bản thân</i>	<i>89</i>
<i>Bảng 2.11. Thực trạng năng lực quản trị trường PTTH.....</i>	<i>91</i>
<i>Bảng 2.12. Thực trạng năng lực xây dựng môi trường giáo dục</i>	<i>98</i>
<i>Bảng 2.13. Thực trạng năng lực phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, GD-XH99</i>	
<i>Bảng 2.14. Thực trạng Năng lực sử dụng ngoại ngữ.....</i>	<i>100</i>
<i>Bảng 2.15. Thực trạng Năng lực ứng dụng CNTT và chuyển đổi số.....</i>	<i>102</i>
<i>Bảng 2.16. Tổng hợp kết quả đánh giá phẩm chất, năng lực của đội ngũ CBQL trường PTTH.....</i>	<i>103</i>
<i>Bảng 2.17: Thực trạng công tác quy hoạch đội ngũ CBQL trường PTTH.....</i>	<i>107</i>
<i>Bảng 2.18: Thực trạng công tác tuyển chọn, bổ nhiệm CBQL trường PTTH.....</i>	<i>110</i>
<i>Bảng 2.19: Thực trạng công tác kiểm tra, đánh giá CBQL trường PTTH</i>	<i>112</i>
<i>Bảng 2.20: Thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQL trường PTTH</i>	<i>114</i>
<i>Bảng 2.21: Thực trạng công tác xây dựng môi trường phát triển CBQL</i>	<i>116</i>
<i>Bảng 2.22: Thực trạng yếu tố về chế độ, chính sách Trung ương và địa phương .</i>	<i>118</i>
<i>Bảng 2.23: Thực trạng yếu tố về phẩm chất, năng lực</i>	<i>119</i>
<i>Bảng 2.24: Thực trạng yếu tố môi trường làm việc.....</i>	<i>121</i>
<i>Bảng 2.25: Thực trạng yếu tố về đặc thù của các địa phương.....</i>	<i>122</i>
<i>Bảng 2.26: So sánh các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học tại các tỉnh Nam CHDCND Lào</i>	<i>123</i>
<i>Bảng 3.1: Mô tả nội dung bồi dưỡng năng lực cho CBQL trường PTTH</i>	<i>152</i>

Bảng 3.2. Kết quả khảo nghiệm tính cấp thiết của các giải pháp phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH.....	163
Bảng 3.3. Kết quả khảo nghiệm tính khả thi của các giải pháp phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH.....	165
Bảng 3.4. Tương quan giữa tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp.....	167
Bảng 3.5: Phân phối tần số F trong kết quả đầu vào theo thang điểm 10	172
Bảng 3.6: Khảo sát trình độ đầu vào về kiến thức.....	172
Bảng 3.7: Khảo sát về các kỹ năng của đội ngũ CBQL trường PTTH trước thực nghiệm.....	173
Bảng 3.8: Phân phối tần số F kết quả sau thực nghiệm theo thang điểm 10	174
Bảng 3.9: Khảo sát trình độ về kiến thức sau thực nghiệm	174
Bảng 3.10: Khảo sát về các kỹ năng của đội ngũ CBQL trường PTTH sau thực nghiệm.....	174
Bảng 3.11. Bảng tần suất kết quả kiểm tra đầu vào và sau thực nghiệm về kiến thức của CBQL trường PTTH.....	176
Bảng 3.12. Phân bố tần suất kết quả kiểm tra đầu vào và sau thực nghiệm về kiến thức của CBQL trường PTTH	176
Bảng 3.13: So sánh tỷ lệ của các mức độ về trình độ các kỹ năng đầu vào và sau thực nghiệm của CBQL trường PTTH	177

DANH MỤC SƠ ĐỒ – BIỂU ĐỒ

<i>Sơ đồ 1.1. Mô hình phát triển NNL Richard Noonan (Nguồn: Richard Noonan, 1995).....</i>	<i>46</i>
<i>Sơ đồ 1.2 Mô hình quản lý nguồn nhân lực Leonard Nadler (Nguồn: Leonard Nadler, 1969).....</i>	<i>48</i>
<i>Sơ đồ 1.3: Quan hệ 3 yếu tố quy hoạch phát triển CBQL trường PTTH (Nguồn: Đinh Thị Lua, 2020).....</i>	<i>52</i>
<i>Sơ đồ 1.4. Quan hệ các bước quy trình đánh giá (Nguồn: Trần Xuân Bách, 2016)</i>	<i>56</i>
<i>Sơ đồ 1.5: Quy trình đào tạo, bồi dưỡng CBQL trường PTTH (Nguồn: Sở Giáo dục và Thể thao Attapeu, 2021)</i>	<i>57</i>
<i>Sơ đồ 2.1: Quy trình thu tập và xử lý số liệu.....</i>	<i>70</i>
<i>Sơ đồ 3.1. Tiến trình bồi dưỡng CBQL trường PTTH</i>	<i>150</i>
<i>Biểu đồ 2.1: Bản đồ miền Nam nước CHDCND Lào Nguồn: Bộ kế hoạch và đầu tư</i>	<i>71</i>
<i>Biểu đồ 2.2: Mức độ lạm phát và nhóm hàng hóa chủ yếu của Lào. (Nguồn: Tổng cục thống kê kinh tế, Bộ Kế hoạch và Đầu tư Lào, 2023).....</i>	<i>72</i>
<i>Biểu đồ 2.3: Thống kê số lượng học sinh THPT của 4 tỉnh miền Nam CHDCND Lào</i>	<i>76</i>
<i>Biểu đồ 2.4: Thống kê HS dự thi tốt nghiệp THPT của 4 tỉnh miền Nam CHDCND Lào.....</i>	<i>78</i>
<i>Biểu đồ 2.5: Thống kê về độ tuổi đội ngũ CBQL trường PTTH.....</i>	<i>81</i>
<i>Biểu đồ 2.6: Thống kê thâm niên giảng dạy trước khi được bổ nhiệm</i>	<i>83</i>
<i>Biểu đồ 2.7: Tỷ lệ trình độ chuyên môn của đội ngũ CBQL trường PTTH</i>	<i>84</i>
<i>Biểu đồ 2.8: Tỷ lệ trình độ lý luận chính trị của đội ngũ CBQL trường PTTH.....</i>	<i>86</i>
<i>Biểu đồ 2.9: Thống kê về trình độ tin học, ngoại ngữ và chứng chỉ QLGD</i>	<i>88</i>
<i>Biểu đồ 2.10: Năng lực quản trị nhà trường PTTH.....</i>	<i>94</i>
<i>Biểu đồ 2.11 : Tổng hợp kết quả đánh giá năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học các tỉnh miền Nam CHDCND Lào</i>	<i>104</i>
<i>Biểu đồ 2.12: Thực trạng công tác quy hoạch đội ngũ CBQL trường PTTH.....</i>	<i>108</i>
<i>Biểu đồ 2.13 : Thực trạng công tác tuyển chọn, bổ nhiệm đội ngũ CBQL</i>	<i>111</i>
<i>Biểu đồ 2.14 : Thực trạng công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL.....</i>	<i>113</i>
<i>Biểu đồ 2.15: Thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQL trường PTTH.....</i>	<i>115</i>
<i>Biểu đồ 2.16: Thực trạng công tác xây dựng môi trường phát triển CBQL.....</i>	<i>117</i>
<i>Biểu đồ 2.17: So sánh các yếu tố ảnh hưởng phát triển đội ngũ CBQL</i>	<i>124</i>
<i>Biểu đồ 3.1: Hệ số tương quan giữa tính cấp thiết và tính khả thi.....</i>	<i>168</i>

<i>Biểu đồ 3.2. Phân bố tần suất kết quả kiểm tra đầu vào và sau thực nghiệm về kiến thức của CBQL trường PTTH.....</i>	<i>176</i>
<i>Biểu đồ 3.3. So sánh tỷ lệ các kỹ năng đầu vào và sau Thực nghiệm của CBQL trường PTTH.....</i>	<i>177</i>

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong xu thế hội nhập quốc tế ngày càng rộng và sự ảnh hưởng của khoa học và công nghệ sâu vào tất cả các lĩnh vực của đời sống, giáo dục ngày càng giữ vị trí đặc biệt quan trọng trong con đường hướng tới của mỗi quốc gia. Lĩnh vực này được coi là nền tảng để phát triển nguồn nhân lực chất lượng, nâng cao mặt bằng dân trí và phát hiện, bồi dưỡng những nhân tố tài năng phục vụ cho sự phát triển lâu dài của xã hội và thúc đẩy sự phát triển bền vững của mỗi quốc gia. Chất lượng giáo dục chịu ảnh hưởng lớn từ trình độ chuyên môn cũng như hiệu quả thực hiện nhiệm vụ của đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý (CBQL) trong các cơ sở giáo dục, những người giữ vị trí trung tâm, tổ chức, điều hành và dẫn dắt các hoạt động của nhà trường theo định hướng đổi mới và phát triển.

Vai trò của đội ngũ cán bộ quản lý trong sự phát triển của các tổ chức nói chung và của ngành giáo dục nói riêng đã được khẳng định từ rất sớm. Chủ tịch Hồ Chí Minh từng nhấn mạnh: *“Muôn việc thành công hay thất bại đều do cán bộ quyết định”*, qua đó khẳng định vị trí then chốt của đội ngũ cán bộ đối với hiệu quả hoạt động của mọi lĩnh vực xã hội, bao gồm cả lĩnh vực giáo dục [40]. Từ quan điểm này có thể thấy rằng, để xây dựng được hệ thống giáo dục có chất lượng và hiệu quả, quá trình nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ quản lý của đội ngũ QLGD là yêu cầu có tính chiến lược. Đặc biệt ở bậc giáo dục phổ thông, đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường không chỉ đảm nhiệm chức năng quản trị hành chính mà còn giữ vai trò định hướng phát triển, tổ chức hoạt động giáo dục và tạo môi trường thuận lợi cho sự phát triển chuyên môn của giáo viên và học sinh.

Ngoài ra, theo quan điểm của UNESCO về giáo dục trong thế kỷ XXI, giáo dục được định hướng dựa trên bốn trụ cột cơ bản gồm: *“học để lĩnh hội tri thức, học để hành động, học để hoàn thiện bản thân và học để cùng tồn tại trong xã hội”*. Những định hướng này nhấn mạnh yêu cầu phát triển con người một cách toàn diện, trong đó giáo dục phổ thông giữ vai trò nền tảng trong việc hình thành kiến thức, năng lực và phẩm chất của mỗi cá nhân. Qua đó, giáo dục phổ thông góp phần quan trọng vào việc phát triển nguồn nhân lực có chất lượng, đáp ứng yêu cầu của xã hội hiện đại và sự phát triển của mỗi quốc gia [97]. Điều này khẳng định vị trí then chốt của giáo dục phổ thông trong xây dựng lực lượng lao động có trình độ nhận thức cao của các quốc gia.

Tại nước CHDCND Lào, phát triển nguồn nhân lực luôn được xác định là một nhiệm vụ trọng tâm, có ý nghĩa chiến lược đối với quá trình phát triển đất nước trong giai đoạn mới. Nội dung này được thể hiện rõ trong các Văn kiện Đại hội Đảng Nhân dân Cách mạng Lào lần thứ IX, X và XI, trong đó nhấn mạnh rằng chất lượng và trình

độ của nguồn nhân lực giữ vai trò nền tảng đối với quá trình phát triển kinh tế – xã hội của quốc gia, hướng tới xây dựng một xã hội ngày càng phồn vinh và thịnh vượng. Trong Chiến lược phát triển nguồn nhân lực quốc gia đến năm 2025 và tầm nhìn đến năm 2030, Chính phủ Lào cũng đặt ra mục tiêu xây dựng đội ngũ công dân có phẩm chất đạo đức nghề nghiệp và năng lực chuyên môn cao và kỹ năng nghề nghiệp vững vàng, đồng thời có khả năng thích ứng với yêu cầu của quá trình hội nhập khu vực và quốc tế [102].

Tuy nhiên, thực tiễn giáo dục tại các tỉnh miền Nam của nước CHDCND Lào cho thấy, mặc dù công tác quy hoạch nguồn và nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ QLGD đã được quan tâm, nhưng hiệu quả đạt được vẫn chhuwa được cao như kỳ vọng và nhu cầu thực tế của xã hội. Quá trình nâng cao năng lực và trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ CBQL trường trung học phổ thông (THPT) tại một số địa phương chưa thực sự gắn với yêu cầu đổi mới giáo dục và định hướng phát triển của hệ thống giáo dục quốc gia; đồng thời cũng chưa hình thành được khung năng lực cụ thể làm cơ sở cho việc đào tạo, đánh giá và sử dụng đội ngũ. Những hạn chế này dẫn đến sự chênh lệch về trình độ, kỹ năng quản lý và phẩm chất nghề nghiệp giữa các địa phương, từ đó tác động đến hiệu quả thực thi công tác quản lý nhà trường và chất lượng giáo dục phổ thông.

Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu một cách hệ thống cả về cơ sở lý luận và thực tiễn cho việc đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực cho đội ngũ CBQL trường trung học phổ thông tại miền Nam CHDCND Lào trở thành vấn đề có ý nghĩa quan trọng và cấp thiết. Kết quả nghiên cứu không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả và năng lực quản lý trong các cơ sở giáo dục phổ thông mà còn hỗ trợ tích cực cho quá trình đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục của Lào trong giai đoạn hiện nay, đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế tri thức, chuyển đổi số và hội nhập quốc tế. Trên cơ sở tổng hợp và phân tích các luận cứ nêu trên, nghiên cứu này được triển khai nhằm tập trung làm rõ vấn đề phát triển đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường phổ thông trung học ở khu vực phía Nam của nước Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào, coi đây là nội dung trung tâm cần được tiếp cận một cách hệ thống và chuyên sâu.

2. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu này được định hướng nhằm kiến giải một cách có hệ thống và chuyên sâu các vấn đề lý luận cốt lõi liên quan đến phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, qua đó góp phần hoàn thiện cơ sở khoa học cho hoạt động quản trị giáo dục trong bối cảnh hiện nay. Đồng thời, nghiên cứu tiến hành khảo sát, phân tích và đánh giá thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường trung học phổ thông ở các tỉnh miền Nam của CHDCND Lào. Trên cơ sở các kết quả nghiên cứu thu được, đề tài

đề xuất một hệ thống giải pháp nhằm phát triển đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường theo hướng đồng bộ, phù hợp với đặc điểm của từng địa phương và đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục của CHDCND Lào trong bối cảnh hiện nay.

3. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Xây dựng và luận giải một cách hệ thống nền tảng lý luận về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trong các trường trung học phổ thông.

- Khảo cứu thực tiễn, tiến hành phân tích và nhận diện mức độ phát triển của đội ngũ cán bộ quản lý, đồng thời làm rõ các yếu tố chi phối quá trình phát triển này tại các trường trung học phổ thông thuộc khu vực phía Nam CHDCND Lào.

- Xây dựng khung giải pháp có cơ sở khoa học và tính khả thi nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trong bối cảnh nghiên cứu.

- Triển khai thử nghiệm các giải pháp đề xuất để đánh giá tính phù hợp, khả năng vận dụng trong thực tiễn cũng như mức độ tác động đối với sự phát triển đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường trung học phổ thông trong khu vực khảo sát.

4. Khách thể và đối tượng nghiên cứu

- Khách thể: Đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học.

- Đối tượng: Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào.

5. Giới hạn phạm vi nghiên cứu

5.1. Giới hạn đối tượng nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu của luận án tập trung vào đội ngũ cán bộ quản lý cấp chiến lược tại các trường THPT (bao gồm Hiệu trưởng và Phó Hiệu trưởng) trên địa bàn 4 tỉnh miền Nam nước CHDCND Lào. Trong cơ cấu tổ chức này, Sở Giáo dục và Thể thao các tỉnh đóng vai trò là chủ thể quản lý trực tiếp đối với đối tượng nghiên cứu nêu trên.

5.2. Giới hạn địa bàn nghiên cứu

Luận án được triển khai tại bốn tỉnh thuộc khu vực miền Nam CHDCND Lào, gồm: Sekong, Champasak, Saravan và Attapeu. Trong mỗi tỉnh, phạm vi nghiên cứu được phân chia theo ba khu vực đặc trưng: (1) khu vực đô thị như thành phố, thị xã; (2) khu vực nông thôn; và (3) các địa bàn có điều kiện kinh tế – xã hội khó khăn. Các trường trung học phổ thông thuộc các tỉnh này được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên để tiến hành khảo sát và thu thập dữ liệu phục vụ nghiên cứu.

5.3. Giới hạn khách thể khảo sát

Để phục vụ cho việc đánh giá thực trạng đội ngũ CBQL giáo dục tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào, nghiên cứu đã lựa chọn ngẫu nhiên các nhóm khách thể khảo sát bao gồm 3 nhóm.

Nhóm 1 (Chủ thể quản lý cấp vĩ mô): Bao gồm đội ngũ lãnh đạo và cán bộ công chức thuộc các phòng chuyên môn của Sở Giáo dục và Thể thao tại các tỉnh miền Nam nước CHDCND Lào.

Nhóm 2 (Đối tượng quản lý trực tiếp): Tập trung vào đội ngũ quản lý tại cơ sở giáo dục, cụ thể là Hiệu trưởng và Phó Hiệu trưởng các trường trung học phổ thông (THPT) trên địa bàn nghiên cứu.

Nhóm 3 (Đối tượng thực thi và thụ hưởng): Gồm đội ngũ tổ trưởng chuyên môn và giáo viên đang công tác tại các trường THPT thuộc phạm vi khảo sát.

5.4. Giới hạn về thời gian nghiên cứu

Thời gian khảo sát thực trạng vấn đề nghiên cứu: 3 năm (các năm học 2021-2022; 2022-2023; 2023-2024).

6. Giả thuyết khoa học

Mặc dù đã đạt được những kết quả nhất định, song thực trạng phát triển đội ngũ CBQL trường trung học phổ thông tại khu vực miền Nam CHDCND Lào vẫn bộc lộ những bất cập về mặt cấu trúc và năng lực thực thi, đòi hỏi những giải pháp mang tính chiến lược hơn. Những bất cập này thể hiện ở các khâu như quy hoạch đội ngũ, tuyển chọn và bổ nhiệm, cũng như trong hoạt động đào tạo và bồi dưỡng năng lực quản lý. Các hạn chế đó đã ảnh hưởng nhất định đến hiệu quả quản lý nhà trường và sự phát triển của các cơ sở giáo dục phổ thông trung học trong khu vực.

Nếu trên cơ sở phân tích một cách hệ thống các khía cạnh lý luận và thực tiễn của vấn đề nghiên cứu đối với vấn đề phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào, luận án có thể đề xuất được các giải pháp phù hợp với đặc điểm của địa phương, bao gồm: hoàn thiện công tác quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH; chuẩn hóa quy trình lựa chọn, sắp xếp và bổ nhiệm cán bộ giữ vị trí quản lý; xây dựng và hoàn thiện khung năng lực làm cơ sở đánh giá năng lực của CBQL trường PTTH; triển khai các chương trình đào tạo và bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực quản trị cho đội ngũ cán bộ quản lý; đồng thời xây dựng các điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi để đội ngũ này có cơ hội phát huy và phát triển năng lực nghề nghiệp.

Việc triển khai đồng bộ và hệ thống các nhóm giải pháp đã đề xuất được kỳ vọng sẽ tạo ra những chuyển biến tích cực, góp phần nâng cao năng lực quản trị và chất lượng đội ngũ CBQL tại các trường THPT thuộc các tỉnh miền Nam nước CHDCND Lào. Qua đó, hiệu quả quản trị nhà trường được nâng cao, đáp ứng tốt hơn những yêu cầu đặt ra đối với sự phát triển của giáo dục trong bối cảnh hiện nay.

7. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

7.1. Cách tiếp cận

7.1.1. Tiếp cận hệ thống

Việc nghiên cứu các khía cạnh lý luận và thực tiễn của quá trình xây dựng và phát triển đội ngũ CBQL trong các trường trung học phổ thông được xem xét trong mối quan hệ tổng thể của hệ thống giáo dục phổ thông và hệ thống quản lý giáo dục quốc gia. Theo cách tiếp cận này, đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường không tồn tại độc lập mà luôn gắn bó chặt chẽ với các yếu tố cấu thành khác của hệ thống giáo dục như mục tiêu giáo dục, chương trình đào tạo, đội ngũ giáo viên, cơ chế quản lý và điều kiện kinh tế và xã hội của địa phương. Vì vậy, nghiên cứu phát triển đội ngũ cán bộ quản lý cần đặt trong mối quan hệ tương tác giữa các thành tố của hệ thống giáo dục, nhằm đảm bảo sự phát triển đồng bộ và hiệu quả của toàn bộ hoạt động quản lý nhà trường.

7.1.2. Tiếp cận năng lực

Trong nghiên cứu này, cách tiếp cận theo năng lực được vận dụng nhằm xác định hệ thống các năng lực cốt lõi cần có đối với đội ngũ quản lý tại các trường trung học phổ thông, phù hợp với yêu cầu phát triển của giáo dục hiện nay. Theo hướng tiếp cận này, việc phát triển nguồn nhân lực quản lý được phân tích dựa trên việc làm rõ những yêu cầu về năng lực lãnh đạo, quản trị và tổ chức các hoạt động giáo dục mà mỗi cá nhân cần đáp ứng để thực hiện hiệu quả vai trò của mình trong nhà trường.

Trên cơ sở xác định các yêu cầu năng lực đó, luận án hướng tới việc xây dựng khung năng lực dành cho cán bộ quản lý trường phổ thông trung học. Khung năng lực này được sử dụng như một căn cứ quan trọng cho các hoạt động phát triển đội ngũ, bao gồm quy hoạch, đào tạo và bồi dưỡng, cũng như việc sử dụng và đánh giá cán bộ quản lý trong thực tiễn quản lý nhà trường.

Cách tiếp cận năng lực được xem như một định hướng lý thuyết mang tính nền tảng, cho phép cụ thể hóa và vận hành các tiêu chuẩn năng lực của cán bộ quản lý trong toàn bộ tiến trình phát triển đội ngũ. Trên cơ sở đó, các tiêu chuẩn năng lực không chỉ dừng lại ở vai trò định hướng mà còn được tích hợp một cách có hệ thống vào các hoạt động chủ yếu như hoạch định kế hoạch phát triển cán bộ quản lý, xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực quản lý, cũng như tổ chức đánh giá và bố trí, sử dụng cán bộ quản lý. Việc thực hiện các hoạt động này dựa trên các tiêu chuẩn năng lực đã được xác lập góp phần bảo đảm tính khoa học, tính nhất quán và hiệu quả trong công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý. Bên cạnh đó, cách tiếp cận này còn góp phần tạo động lực để đội ngũ cán bộ quản lý không ngừng nâng cao năng lực chuyên môn và nghiệp vụ, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và cải thiện công tác quản trị nhà trường ngày càng hiệu quả.

7.1.3. Tiếp cận phát triển nguồn nhân lực

Trong khuôn khổ nghiên cứu này, đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông được xác lập như một tiểu hệ thống trọng yếu cấu thành nguồn nhân lực giáo dục, giữ vai trò tác nhân then chốt trong bảo đảm chất lượng quản trị nhà trường và thực thi mục tiêu phát triển giáo dục. Trên cơ sở tiền đề đó, quá trình phát triển đội ngũ được tiếp cận theo mô hình phát triển nguồn nhân lực (HRD) với định hướng hệ thống và dựa trên chuẩn năng lực, bao quát các hợp phần cốt lõi: (i) quy hoạch đội ngũ gắn với chiến lược phát triển nhà trường và yêu cầu chuẩn hóa chức danh; (ii) đào tạo và bồi dưỡng theo tiếp cận năng lực, bảo đảm tính liên tục, cập nhật và gắn với thực tiễn quản trị; (iii) sử dụng, bao gồm bố trí, phân công, luân chuyển và đánh giá trên cơ sở các tiêu chuẩn năng lực đã được chuẩn hóa; và (iv) kiến tạo môi trường thuận lợi về thể chế, văn hóa tổ chức và điều kiện làm việc nhằm tối đa hóa việc phát huy năng lực, động lực và giá trị đóng góp của đội ngũ cán bộ quản lý. Cách tiếp cận này hướng tới bảo đảm tính hệ thống, tính nhất quán và khả kiểm định của toàn bộ tiến trình phát triển nguồn nhân lực quản lý trong nhà trường. Cách tiếp cận này nhấn mạnh đến sự phát triển bền vững của đội ngũ cán bộ quản lý, đồng thời hướng tới việc nâng cao chất lượng quản trị nhà trường và hiệu quả hoạt động của các cơ sở giáo dục phổ thông.

7.1.4. Tiếp cận thực tiễn

Việc nghiên cứu phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học cần được xem xét trong mối liên hệ với điều kiện kinh tế – xã hội và yêu cầu phát triển giáo dục phổ thông của các tỉnh khu vực miền Nam nước Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào. Cách tiếp cận này nhấn mạnh việc xuất phát từ thực tiễn hoạt động quản lý nhà trường để nhận diện những đặc điểm, thuận lợi đồng thời nhận diện những tồn tại và hạn chế đang ảnh hưởng đến quá trình xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL.

Thông qua việc phân tích bối cảnh thực tế của hệ thống giáo dục phổ thông tại địa phương, nghiên cứu có thể xác định được những yếu tố tác động đến chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, từ đó làm rõ các vấn đề đặt ra đối với công tác quản lý nhà trường. Việc nhận diện đầy đủ các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức trong thực tiễn giáo dục sẽ tạo cơ sở khoa học cho việc đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào, đảm bảo tính khả thi và đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục trong giai đoạn hiện nay.

7.2. Các phương pháp nghiên cứu

7.2.1. Phương pháp nghiên cứu lý luận

Nghiên cứu này sử dụng các phương pháp tiếp cận lý luận nhằm xây dựng cơ sở khoa học cho đề tài. Trên nền tảng thu thập, phân tích, tổng hợp và hệ thống hóa các tài liệu khoa học có liên quan, bao gồm các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước,

cùng với các văn kiện, chủ trương và chính sách của Đảng và Nhà nước về phát triển giáo dục và xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý, tác giả tiến hành khái quát và làm rõ các quan điểm, khung lý thuyết và cách tiếp cận lý luận về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông. Kết quả của quá trình nghiên cứu lý luận này không chỉ góp phần xác lập nền tảng khoa học cho đề tài mà còn làm cơ sở định hướng cho việc thiết kế nội dung nghiên cứu, lựa chọn phương pháp nghiên cứu và đề xuất các giải pháp trong các chương tiếp theo của luận án.

Quá trình phân tích và tổng hợp tài liệu giúp làm rõ bản chất của vấn đề nghiên cứu, xác định các khái niệm và nội dung cốt lõi liên quan đến phát triển đội ngũ cán bộ quản lý, đồng thời tạo cơ sở để xây dựng khung lý luận và giả thuyết khoa học của đề tài.

7.2.2. Phương pháp nghiên cứu thực tiễn

Để đánh giá thực trạng và đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực nghiệp vụ cho đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào, nghiên cứu sử dụng một số phương pháp thu thập thông tin từ thực tiễn, bao gồm:

Phương pháp điều tra bằng phiếu hỏi:

Các bảng hỏi được thiết kế trên cơ sở bám sát mục tiêu và nội dung nghiên cứu, nhằm thu thập một cách có hệ thống các dữ liệu cần thiết từ các nhóm đối tượng liên quan, phục vụ cho việc phân tích và đánh giá thực trạng cũng như làm căn cứ đề xuất các giải pháp nghiên cứu. Các dữ liệu thu thập được từ quá trình khảo sát được sử dụng làm cơ sở để phân tích và đánh giá thực trạng đội ngũ CBQL tại các trường trung học phổ thông trong phạm vi địa bàn nghiên cứu.

Phương pháp phỏng vấn:

Phỏng vấn trực tiếp được thực hiện với các đối tượng liên quan nhằm làm rõ hơn các vấn đề về thực trạng và quá trình phát triển đội ngũ cán bộ quản lý. Thông qua việc tiến hành phỏng vấn trực tiếp các đối tượng liên quan, nghiên cứu thu thập được những thông tin định tính có chiều sâu, phản ánh quan điểm, nhận thức và kinh nghiệm thực tiễn của người tham gia, qua đó làm cơ sở cho việc phân tích, lý giải và đánh giá toàn diện các vấn đề nghiên cứu.

Phương pháp lấy ý kiến chuyên gia:

Ý kiến của các chuyên gia trong lĩnh vực giáo dục và quản lý giáo dục được tham khảo nhằm bổ sung cơ sở khoa học cho việc phân tích thực trạng và hoàn thiện các giải pháp đề xuất trong luận án.

Phương pháp tổng kết kinh nghiệm:

Việc tổng hợp và phân tích những kinh nghiệm thực tiễn trong công tác quản lý nhà trường của các cán bộ quản lý có kinh nghiệm giúp làm rõ những yếu tố ảnh hưởng

đến hiệu quả quản trị nhà trường và hỗ trợ cho việc đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý.

Phương pháp thử nghiệm:

Trong nghiên cứu này, một số giải pháp được lựa chọn sẽ được triển khai thực nghiệm trong điều kiện thực tiễn nhằm kiểm chứng mức độ phù hợp, tính khả thi và hiệu quả của các giải pháp đối với công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông. Thông qua việc so sánh, phân tích các kết quả trước và sau thực nghiệm, nghiên cứu đánh giá mức độ tác động của các giải pháp, từ đó làm căn cứ khoa học để khẳng định tính hiệu quả và khả năng áp dụng rộng rãi của các giải pháp đề xuất.

7.2.3. Phương pháp thống kê toán học

Các số liệu thu thập được từ quá trình khảo sát và điều tra được xử lý bằng các phương pháp thống kê toán học phù hợp nhằm phân tích và kiểm định dữ liệu nghiên cứu. Việc áp dụng các phương pháp này góp phần bảo đảm tính khách quan, độ tin cậy và tính khoa học của các kết quả nghiên cứu, đồng thời tạo cơ sở cho việc rút ra các kết luận và kiến nghị có giá trị. Trong quá trình xử lý dữ liệu, nghiên cứu sử dụng thống kê mô tả nhằm khái quát hóa và phản ánh đặc điểm cơ bản của tập dữ liệu thu thập được. Các chỉ số thống kê mô tả như tần suất, tỷ lệ phần trăm, giá trị trung bình, độ lệch chuẩn và các tham số liên quan được vận dụng để mô tả xu hướng, mức độ phân tán và cấu trúc của dữ liệu nghiên cứu. Thông qua thống kê mô tả, nghiên cứu bước đầu làm rõ thực trạng các vấn đề khảo sát, đồng thời cung cấp cơ sở dữ liệu định lượng phục vụ cho các phân tích sâu hơn và việc rút ra các nhận định khoa học. Việc áp dụng các phương pháp và công cụ thống kê cho phép tổng hợp, xử lý và đối chiếu các dữ liệu thu thập được, qua đó làm rõ những xu hướng nổi bật cũng như mức độ tác động của các yếu tố liên quan đến quá trình nâng cao năng lực nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông.

8. Những luận điểm bảo vệ

8.1. Đội ngũ CBQL trường PTTH giữ vai trò then chốt trong việc nâng cao chất lượng GDPT. Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cần được triển khai theo tiếp cận khung năng lực, trong đó việc xác định rõ vai trò, chức năng và nhiệm vụ của CBQL nhà trường là cơ sở xuất phát. Trên nền tảng đó, khung năng lực CBQL được xây dựng như một hệ quy chiếu khoa học, phản ánh đầy đủ các yêu cầu về phẩm chất và năng lực quản lý trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Khung năng lực này trở thành căn cứ xuyên suốt cho các hoạt động quy hoạch, tuyển chọn, bố trí, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng và đánh giá đội ngũ CBQL trường trung học phổ thông, nhằm bảo đảm tính chuẩn hóa, đồng bộ và hiệu quả trong công tác phát triển đội ngũ.

8.2. Đội ngũ CBQL trường PTTH tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào còn hạn chế về năng lực quản lý và điều kiện phát triển nghề nghiệp. Thực tiễn cho thấy, công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông hiện nay còn thiếu tính đồng bộ, hiệu quả triển khai chưa đáp ứng yêu cầu đặt ra. Một bộ phận cán bộ quản lý chưa đáp ứng đầy đủ các yêu cầu của quá trình đổi mới quản trị nhà trường trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục. Do đó, việc đánh giá một cách khách quan, toàn diện và chính xác thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý được xem là cơ sở khoa học quan trọng để đề xuất các giải pháp phù hợp, khả thi và có hiệu quả trong công tác phát triển đội ngũ.

8.3. Phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào cần hệ thống giải pháp đồng bộ, khả thi. Các giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cần được xây dựng trên cơ sở chuẩn năng lực cán bộ quản lý và đáp ứng yêu cầu của tiến trình đổi mới giáo dục phổ thông. Trọng tâm của các giải pháp là đổi mới công tác đào tạo và bồi dưỡng theo tiếp cận năng lực, đồng thời hoàn thiện các cơ chế về tuyển chọn, bố trí, sử dụng, đánh giá và đãi ngộ đội ngũ cán bộ quản lý. Thông qua việc triển khai đồng bộ các giải pháp này, năng lực quản lý nhà trường của đội ngũ cán bộ quản lý từng bước được nâng cao, qua đó góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả giáo dục ở cấp trung học phổ thông.

9. Đóng góp mới của luận án

Luận án cung cấp cách tiếp cận mới trong việc diễn giải và phát triển nền tảng lý thuyết về đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, thông qua việc vận dụng có chọn lọc quan điểm phát triển nguồn nhân lực của Leonard Nadler.

Kết quả nghiên cứu đã nhận diện và cấu trúc lại hệ thống chức năng, nhiệm vụ của cán bộ quản lý, đồng thời thiết lập khung năng lực mang tính định hướng, làm cơ sở cho việc thiết kế nội dung và tổ chức các chương trình bồi dưỡng phù hợp.

Các giải pháp được xây dựng trong luận án thể hiện tính linh hoạt và khả năng chuyên giao, không chỉ phù hợp với bối cảnh khu vực phía Nam CHDCND Lào mà còn có thể điều chỉnh để áp dụng tại những địa bàn có đặc điểm tương đồng.

10. Cấu trúc của đề tài

Ngoài phần mở đầu; Kết luận và khuyến nghị; Danh mục tài liệu tham khảo; Phụ lục, luận án có 3 chương sau đây:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học.

Chương 2: Cơ sở thực tiễn về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam nước Cộng hoà Dân chủ Nhân dân Lào.

Chương 3: Giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam nước Cộng hoà Dân chủ Nhân dân Lào.

CHƯƠNG 1:

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRUNG HỌC

1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề

1.1.1. Các nghiên cứu về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông ở nước ngoài

Các nghiên cứu quốc tế về phát triển giáo dục đều khẳng định rằng đội ngũ cán bộ quản lý giữ vai trò trung tâm trong việc duy trì sự ổn định và thúc đẩy sự phát triển bền vững của hệ thống giáo dục. Hiệu quả hoạt động và chất lượng đào tạo của các cơ sở giáo dục chịu sự chi phối mạnh mẽ từ năng lực quản lý và năng lực lãnh đạo của đội ngũ này. Chính vì vậy, vấn đề cán bộ quản lý giáo dục đã và đang thu hút sự quan tâm rộng rãi của nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới, được tiếp cận dưới nhiều góc độ và khung lý thuyết khác nhau. Mặc dù có sự đa dạng về cách tiếp cận và bối cảnh nghiên cứu, các công trình khoa học đều thống nhất ở một số luận điểm cốt lõi, theo đó cán bộ quản lý giáo dục cần đảm nhiệm các chức năng chủ yếu như: xác lập tầm nhìn và chiến lược phát triển nhà trường; định hướng và điều phối các hoạt động giáo dục; xây dựng và phát triển môi trường văn hóa nhà trường tích cực; hỗ trợ, phát triển đội ngũ giáo viên; tổ chức, chỉ đạo hoạt động dạy học; đồng thời huy động, phân bổ và sử dụng hiệu quả các nguồn lực nhằm không ngừng nâng cao chất lượng giáo dục. Những kết quả nghiên cứu này cung cấp cơ sở lý luận quan trọng cho việc xác định vai trò, chức năng và yêu cầu năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay[65].

Theo Henry Mintzberg (2009), nhà quản lý trong tổ chức không chỉ thực hiện chức năng điều hành mà còn đảm nhiệm nhiều vai trò khác nhau gắn với quyền hạn và trách nhiệm quản lý. Ông đã xác định mười vai trò cơ bản của nhà quản lý, được phân thành ba nhóm chức năng chính như sau: Nhóm thứ nhất là giao tiếp: 1) tấm gương; 2) lãnh đạo; 3) liên lạc; Nhóm thứ hai là thông tin: 4) giám sát; 5) thông báo; 6) người phát ngôn; Nhóm thứ ba là ra quyết định: 7) doanh nhân; 8) giải quyết xung đột; 9) phân bổ nguồn lực; 10) Đàm phán [37].

Nhiều học giả quản lý nổi tiếng trên thế giới đã có những đóng góp quan trọng đối với lý luận về lãnh đạo và quản trị tổ chức. Có thể kể đến các nghiên cứu của Henry Mintzberg về vai trò của nhà quản lý trong tổ chức; các quan điểm của J. Peter Drucker liên quan đến tổ chức và nghệ thuật lãnh đạo; cùng với những phân tích của M. Losey, S. Meisinger và D. Ulrich về xu hướng phát triển của quản trị nguồn nhân lực trong tương lai [36]. Mặc dù tiếp cận vấn đề từ những góc độ khác nhau, các nhà khoa học này đều có chung nhận định rằng yếu tố con người và năng lực của nguồn nhân lực giữ

vị trí trung tâm trong sự phát triển của tổ chức. Theo đó, nhiệm vụ của người lãnh đạo không chỉ là phát hiện và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực mà còn phải tạo động lực, đào tạo, phát triển và sàng lọc đội ngũ nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của tổ chức trong bối cảnh mới.

Các nghiên cứu trong lĩnh vực quản lý hiện đại của nhiều học giả quốc tế như Robert E. Quinn (Đại học Michigan), Sue R. Faerman (Đại học Bang New York tại Albany), Henry Mintzberg, Michael P. Thompson (Đại học Brigham Young) và Michael R. McGrath trong chương trình Master of Leadership and Management đã tiếp cận vấn đề quản trị tổ chức từ những góc nhìn khác nhau. Trên cơ sở tổng hợp các cách tiếp cận này, các nhà nghiên cứu đã khái quát bốn mô hình quản lý tiêu biểu gồm: mô hình định hướng mục tiêu, mô hình quy trình nội bộ, mô hình quan hệ con người và mô hình hệ thống mở [35, 36]. Những mô hình này cho thấy hoạt động quản lý đòi hỏi đội ngũ lãnh đạo phải có khả năng thích ứng linh hoạt với các điều kiện quản trị khác nhau, đồng thời cần phát triển những nhóm năng lực cơ bản như: năng lực tổ chức và điều hành công việc, năng lực giám sát và phối hợp hoạt động, năng lực hướng dẫn và tạo động lực cho nhân sự, cũng như năng lực kết nối, thương lượng và thúc đẩy đổi mới trong tổ chức.

Trên cơ sở các tiếp cận về quản lý chất lượng trong giáo dục, Hội đồng Tiêu chuẩn quốc tế về đào tạo, hiệu suất và hướng dẫn (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction – IBSTPI) đã đề xuất một hệ thống chuẩn năng lực áp dụng cho hoạt động giảng dạy và đào tạo. Theo quan điểm của IBSTPI, các chương trình đào tạo do các nhà giáo dục tổ chức cần định hướng vào việc hình thành và phát triển năng lực của đội ngũ quản lý thông qua bốn nhóm năng lực chủ đạo, bao gồm: nền tảng nghề nghiệp cốt lõi (Professional Foundation), năng lực lập kế hoạch và phân tích (Planning and Analysis), năng lực thiết kế và phát triển (Design and Development), và năng lực triển khai và quản lý (Implementation and Management). Hệ thống chuẩn năng lực này không chỉ cung cấp khung tham chiếu khoa học cho việc thiết kế chương trình đào tạo, bồi dưỡng mà còn là căn cứ quan trọng trong việc đánh giá và phát triển năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý trong bối cảnh nâng cao chất lượng giáo dục [91].

Trên bình diện quốc tế, các nghiên cứu về quản lý và quản lý giáo dục không chỉ xác định các yêu cầu về năng lực và phẩm chất đối với đội ngũ quản lý mà còn phân tích cơ chế chuyển hóa năng lực–phẩm chất thành hiệu quả tổ chức, theo đó năng lực chiến lược, lãnh đạo sư phạm và quản trị nguồn lực đóng vai trò trực động lực định hình định hướng và điều kiện thực thi, trong khi các phẩm chất như chính trực, trách nhiệm, kiên định giá trị giáo dục, năng lực thích ứng và tư duy phản biện vận hành như chất xúc tác củng cố tính bền vững và nhất quán trong quyết định; hiệu quả quản lý vì thế là

kết quả tương tác đa cấp giữa cá nhân người quản lý, tập thể sư phạm và cấu trúc–thể chế của nhà trường. Đặt trong nền tảng lý thuyết kinh điển, công trình *Những vấn đề cốt yếu của quản lý* của Harold Koontz, Cyril O'Donnell và Heinz Weihrich hệ thống hóa các chức năng hoạch định, tổ chức, nhân sự, chỉ đạo và kiểm soát, qua đó khẳng định năng lực và phẩm chất của nhà quản lý chi phối trực tiếp hiệu quả tổ chức [45]; khi tái diễn giải trong bối cảnh giáo dục, các chức năng này tương ứng với năng lực kiến tạo tầm nhìn và chiến lược phát triển nhà trường, quản trị nguồn nhân lực (tuyển chọn, phát triển giáo viên, xây dựng cộng đồng học tập), lãnh đạo sư phạm tập trung vào dạy học và đánh giá vì học tập, cùng với đảm bảo và cải tiến chất lượng theo chu trình PDCA. Từ đó, có thể nhận diện ba tuyến ảnh hưởng chủ đạo của năng lực–phẩm chất tới kết quả giáo dục (chiến lược–cấu trúc, sư phạm–chuyên môn, văn hóa–động lực), đồng thời thừa nhận các biến điều tiết như bối cảnh chính sách, điều kiện kinh tế–xã hội, mức độ tự chủ và năng lực số của đội ngũ; về phương pháp luận, cần vận hành hóa khung năng lực bằng tiêu chí–chỉ báo rõ ràng, sử dụng minh chứng đa nguồn (tự đánh giá, 360 độ, hồ sơ minh chứng, dữ liệu học tập) và thiết kế đa phương pháp (định tính–định lượng, mô hình đa cấp/SEM), qua đó bảo đảm mọi can thiệp phát triển đội ngũ được neo trên khung năng lực và điều chỉnh theo bối cảnh nhằm tối đa hóa tác động đến chất lượng giáo dục [45]. Bên cạnh đó, các nghiên cứu về khoa học lãnh đạo hiện đại của các học giả Trung Quốc như Vương Lạc Phu và Tưởng Nguyệt Thần cũng đã làm rõ những yêu cầu đối với đội ngũ lãnh đạo và quản lý trong bối cảnh phát triển của xã hội hiện đại.

Một số nghiên cứu khác tại châu Âu cho rằng việc tuyển chọn và đào tạo cán bộ quản lý cần được thực hiện trên cơ sở xem xét đồng thời nhiều yếu tố như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác cũng như khả năng sáng tạo của cá nhân [35]. Stuart C. Smith và Philip K. Piele (1991) cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đánh giá năng lực quản lý thông qua các hình thức kiểm tra và phỏng vấn trước khi bổ nhiệm, đồng thời khuyến nghị xây dựng hồ sơ năng lực nhằm hỗ trợ cho việc tự đánh giá của cán bộ quản lý cũng như cho công tác đánh giá của cơ quan quản lý [81].

Trong thực tiễn tuyển chọn cán bộ quản lý trường học tại một số quốc gia như Úc, Canada và Hoa Kỳ, các ứng viên thường phải trải qua nhiều bước đánh giá như kiểm tra năng lực, phỏng vấn và trình bày kế hoạch phát triển nhà trường trước hội đồng tuyển dụng. Những quy trình này nhằm bảo đảm rằng người được bổ nhiệm có đủ năng lực lãnh đạo và quản lý để điều hành nhà trường một cách hiệu quả [81]. Ngoài ra, Raymond J.S. (1998) cho rằng việc hình thành nguồn cán bộ quản lý giáo dục ở nhiều quốc gia hiện nay không chỉ dựa vào con đường thâm niên hay bằng cấp như trước đây, mà ngày càng chú trọng đến việc phát triển năng lực quản lý thông qua đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn [90].

Trong lĩnh vực đào tạo và bồi dưỡng cán bộ quản lý trường học, nhiều cơ sở đào tạo trên thế giới đã xây dựng các chuẩn chương trình nhằm định hướng phát triển năng lực lãnh đạo giáo dục. Chẳng hạn, Đại học Nam Florida đã thiết kế chuẩn chương trình đào tạo dành cho nhà quản lý trường học theo hướng tích hợp, bao gồm hệ thống các lĩnh vực kiến thức và kỹ năng được tổ chức thành bốn nhóm lớn: lãnh đạo chiến lược, lãnh đạo tổ chức, lãnh đạo giáo dục và lãnh đạo trong mối quan hệ với chính trị và cộng đồng [74].

Bên cạnh đó, một số chương trình đào tạo lãnh đạo nhà trường được thiết kế dựa trên các nhóm năng lực cốt lõi như năng lực sư phạm và giáo dục, năng lực giám sát và kiểm soát hoạt động, năng lực lãnh đạo, năng lực tổ chức và năng lực tư vấn hỗ trợ [73]. Theo cách tiếp cận năng lực, các chương trình đào tạo này yêu cầu người học hình thành và phát triển nhiều nhóm năng lực quan trọng, bao gồm năng lực lãnh đạo, năng lực xã hội, năng lực cá nhân, năng lực giáo dục, năng lực phát triển nhà trường và năng lực tổ chức – quản lý [75]. Như vậy, chuẩn chương trình đào tạo cán bộ quản lý trường học được xây dựng nhằm trang bị cho những người chuẩn bị đảm nhận vai trò lãnh đạo nhà trường các năng lực cần thiết để thực hiện hiệu quả nhiệm vụ quản lý và điều hành cơ sở giáo dục [82].

Theo Đặng Thành Hưng (2017), Hoa Kỳ là một trong những quốc gia sớm triển khai việc xây dựng các hệ thống chuẩn trong giáo dục từ thập niên 1990. Từ đó đến nay, nhiều lĩnh vực của giáo dục đã được chuẩn hóa, và việc quản lý giáo dục ngày càng được thực hiện dựa trên các bộ chuẩn được ban hành và áp dụng rộng rãi [24].

Tác giả Davis và Laointe (2006) cho rằng việc xây dựng chương trình bồi dưỡng phải gắn với chuẩn CBQL muốn hướng tới [81], về sử dụng chuẩn trong giáo dục, các nghiên cứu thống nhất cho rằng thế giới đã sử dụng chuẩn để đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá CBQL.

Việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông dựa trên chuẩn nghề nghiệp đã và đang được triển khai tại nhiều quốc gia với các mô hình và cách tiếp cận khác nhau. Trong bối cảnh đó, hoạt động quản lý và lãnh đạo giáo dục được nhìn nhận như một nghề nghiệp chuyên biệt, đòi hỏi những yêu cầu rõ ràng về năng lực, phẩm chất và chuẩn hành nghề. Theo quan điểm này, đội ngũ cán bộ quản lý không chỉ được tuyển chọn từ kinh nghiệm thực tiễn mà còn phải trải qua quá trình đào tạo, bồi dưỡng có hệ thống, gắn với các chương trình chuẩn hóa và cơ chế cấp chứng nhận hành nghề. Cách tiếp cận nêu trên được thể hiện rõ nét tại một số quốc gia như Hoa Kỳ, Canada và New Zealand, nơi công tác phát triển cán bộ quản lý giáo dục được tổ chức theo hướng chuyên nghiệp hóa, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị nhà trường và chất lượng giáo dục phổ thông [16]. Trong các chương trình đào tạo dành cho đội ngũ lãnh đạo và quản lý trường

học, người học được yêu cầu phát triển một hệ thống năng lực toàn diện bao gồm năng lực lãnh đạo, năng lực xã hội, năng lực cá nhân, năng lực giáo dục, năng lực phát triển nhà trường và năng lực tổ chức và điều hành [75]. Trên cơ sở định hướng này, các chuẩn chương trình đào tạo cán bộ quản lý trường học được thiết kế nhằm chuẩn bị cho những cá nhân dự kiến đảm nhiệm vai trò lãnh đạo trong nhà trường hệ thống năng lực cần thiết để thực hiện hiệu quả hoạt động quản trị và điều hành cơ sở giáo dục [82].

Theo A. Asmendri (2014), hiệu quả hoạt động của nhà trường trong việc hình thành và phát triển nhân cách cho học sinh phụ thuộc ở mức độ lớn vào vai trò lãnh đạo của đội ngũ cán bộ quản lý. Trong tư cách vừa là nhà lãnh đạo vừa là nhà giáo dục, cán bộ quản lý không chỉ thực hiện chức năng điều hành mà còn giữ vai trò nêu gương, định hướng giá trị và chuẩn mực hành vi đối với giáo viên và học sinh, qua đó góp phần kiến tạo môi trường học đường lành mạnh, tích cực, thúc đẩy kết quả học tập và hỗ trợ sự phát triển toàn diện của người học [62]. Trên cơ sở phân tích vai trò này, tác giả nhấn mạnh một số yêu cầu cốt lõi đối với cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, bao gồm: năng lực xây dựng tầm nhìn phát triển rõ ràng dựa trên tinh thần hợp tác và đồng thuận; khả năng chủ động, linh hoạt trong việc thích ứng với những biến động của bối cảnh và môi trường bên ngoài; bảo đảm tính nhất quán trong việc tổ chức thực thi các quy định và chính sách; phát huy sự năng động trong thiết lập và duy trì các mối quan hệ xã hội; đồng thời tổ chức đa dạng các hoạt động giáo dục nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho học sinh phát triển năng lực cá nhân và hoàn thiện nhân cách.

Từ việc khảo cứu cơ sở lý luận kết hợp với tổng kết thực tiễn quản lý tại nhiều trường phổ thông, J. Kaser, S. Mundry, K.E. Stiles và S.L. Horsley (2013) đã xác định một hệ thống gồm 21 vai trò và trách nhiệm cốt lõi mà cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cần đảm nhiệm, có thể khái quát thành một số nhóm chức năng chủ yếu [76]. Theo đó, ở phương diện lãnh đạo chiến lược và đổi mới, cán bộ quản lý giữ vai trò định hướng phát triển thông qua việc xây dựng tầm nhìn, xác lập mục tiêu rõ ràng, thúc đẩy đổi mới và truyền cảm hứng cho tập thể trong việc thực hiện các nhiệm vụ mang tính thách thức, đồng thời đóng vai trò như một tác nhân thay đổi, sẵn sàng xem xét và triển khai các phương thức hoạt động hiệu quả hơn. Ở khía cạnh quản trị tổ chức và vận hành nhà trường, người quản lý cần thiết lập và duy trì hệ thống quy tắc, cấu trúc và quy trình nhằm bảo đảm trật tự, kỷ luật và tính ổn định của hoạt động dạy học, linh hoạt điều chỉnh hành vi quản lý theo tình huống, đồng thời thường xuyên giám sát, đánh giá các hoạt động giáo dục và kịp thời nhận diện những vấn đề có thể ảnh hưởng đến chất lượng dạy và học. Trong vai trò phát triển chuyên môn, cán bộ quản lý cần có hiểu biết sâu về chương trình, phương pháp giảng dạy và đánh giá, trực tiếp hỗ trợ giáo viên, khuyến khích thảo luận học thuật, cập nhật các nghiên cứu và thực hành tiên tiến, cũng như tạo

điều kiện để giáo viên tham gia vào quá trình ra quyết định liên quan đến chuyên môn. Bên cạnh đó, trong xây dựng môi trường giáo dục, người quản lý có trách nhiệm nuôi dưỡng văn hóa nhà trường tích cực, củng cố niềm tin chung, tăng cường tinh thần hợp tác, ghi nhận và khen thưởng kịp thời các thành tích của cá nhân và tập thể, đồng thời quan tâm đến nhu cầu cá nhân của giáo viên, duy trì các mối quan hệ tích cực và bảo đảm sự hiện diện thường xuyên trong các hoạt động của nhà trường. Cuối cùng, cán bộ quản lý cần chú trọng huy động và phân bổ hiệu quả các nguồn lực, bảo đảm điều kiện cơ sở vật chất và cơ hội phát triển nghề nghiệp cho giáo viên, tăng cường kết nối với cộng đồng, thực hiện tốt vai trò đại diện của nhà trường và bảo đảm sự phù hợp với các yêu cầu quản lý từ cấp trên. Cách tiếp cận này cho thấy vai trò của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông không chỉ giới hạn ở chức năng hành chính mà còn mở rộng sang các lĩnh vực lãnh đạo chiến lược, phát triển chuyên môn và xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường.

Theo mô hình quản lý trường học hiệu quả SEM [4], vai trò lãnh đạo của nhà trường giữ vị trí then chốt trong toàn bộ hệ thống quản trị. Người đứng đầu cơ sở giáo dục cần thể hiện năng lực định hướng và dẫn dắt tập thể thông qua việc nêu gương, tạo sự tin tưởng và khuyến khích đội ngũ nhân sự tham gia vào quá trình phát triển nhà trường. Nhà lãnh đạo phải hiểu rõ sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức giáo dục, từ đó xây dựng tầm nhìn phát triển phù hợp và định hướng các hoạt động nhằm nâng cao chất lượng dạy học. Bên cạnh đó, hiệu trưởng cần tạo dựng môi trường giáo dục tích cực, trong đó giáo viên được hỗ trợ phát triển năng lực nghề nghiệp và học sinh có điều kiện học tập tốt nhất. Việc chú trọng bồi dưỡng năng lực cho đội ngũ giáo viên giúp họ thích ứng với những yêu cầu và thách thức của bối cảnh giáo dục hiện đại. Thông qua việc thúc đẩy sự phát triển liên tục của đội ngũ và xây dựng văn hóa hợp tác trong nhà trường, người lãnh đạo góp phần hướng tới mục tiêu nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện. Vì vậy, trong mô hình SEM, yếu tố lãnh đạo nhà trường được xem là tiêu chí ưu tiên hàng đầu trong đánh giá hiệu quả quản lý.

Hiệp hội giám sát và phát triển chương trình giảng dạy (The Association for Supervision and Curriculum Development - ASCD leadership faculty 2008) đã đề cập đến năng lực của người lãnh đạo thế kỷ 21 (Leadership for the 21st Century) phải có tầm nhìn xa trong rộng (a visionary); có khả năng dẫn dắt người khác (an instructional leader); có ảnh hưởng (an influencer); không ngừng học hỏi (a learner) [64]. Đối với Darnell (2010) cho thấy người lãnh đạo giáo dục trong thế kỷ 21 phải làm 8 điều: 1/ Quản lý giáo trình dạy học; 2/ Đánh giá kết quả học tập; 3/ Phát triển phương pháp giảng dạy; 4/ Áp dụng công nghệ thông tin vào giảng dạy; 5/ Phát triển văn hoá nhà trường; 6/ Phát triển đội ngũ giáo viên; 7/ Hướng dẫn và bồi dưỡng; 8/ Phát triển nhà trường [71].

Trong hệ thống tư tưởng về quản lý và phát triển con người ở Việt Nam, quan điểm của Hồ Chí Minh (1890–1969) được xem là nền tảng có ý nghĩa định hướng sâu sắc. Khi bàn về công tác cán bộ, Người nhấn mạnh rằng con người giữ vai trò quyết định đối với hiệu quả của mọi hoạt động; chất lượng của đội ngũ cán bộ có ảnh hưởng trực tiếp đến sự thành công hay thất bại của công việc [40]. Quan điểm này đã trở thành cơ sở lý luận quan trọng cho nhiều nghiên cứu sau này về quản lý và phát triển nguồn nhân lực.

Từ nền tảng tư tưởng đó, nhiều học giả Việt Nam đã tiến hành các nghiên cứu chuyên sâu liên quan đến phát triển con người và nguồn nhân lực trong lĩnh vực giáo dục cũng như trong quá trình phát triển kinh tế – xã hội. Có thể kể đến một số công trình tiêu biểu như nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực giáo dục đại học của Đỗ Minh Cương và Nguyễn Thị Doan; các phân tích về giáo dục nhân cách và đào tạo nguồn nhân lực của Phạm Minh Hạc; nghiên cứu về quản trị nhân sự của Nguyễn Thanh Hội; cùng với các công trình bàn về lao động và nguồn nhân lực trong bối cảnh toàn cầu hóa của Nguyễn Bá Ngọc và Trần Văn Hoan. Ngoài ra, các báo cáo về phát triển con người do Trung tâm Khoa học xã hội và Nhân văn quốc gia thực hiện cũng đã cung cấp nhiều luận cứ quan trọng cho việc hoạch định chính sách phát triển nguồn nhân lực.

Dù tiếp cận từ những khía cạnh khác nhau, các nghiên cứu này đều có chung nhận định rằng nguồn nhân lực là yếu tố then chốt đối với sự phát triển của xã hội. Đồng thời, các công trình cũng cho thấy xu hướng tiếp thu và vận dụng các lý thuyết quốc tế về quản lý và phát triển nguồn nhân lực, kết hợp với điều kiện cụ thể của Việt Nam để đề xuất các giải pháp phù hợp với thực tiễn.

Nhiều tác giả nghiên cứu về cán bộ quản lý giáo dục, xuất phát từ vai trò và trách nhiệm của cán bộ quản lý giáo dục, Luật Giáo dục năm 2019, tại Điều 18, đã quy định cụ thể về vai trò cũng như trách nhiệm của đội ngũ cán bộ quản lý trong lĩnh vực giáo dục. Theo đó, cán bộ quản lý giáo dục được xem là lực lượng nòng cốt trong việc tổ chức, quản trị và điều hành các hoạt động của cơ sở giáo dục. Đồng thời, đội ngũ này phải không ngừng học tập và rèn luyện để nâng cao phẩm chất đạo đức, trình độ chuyên môn nghiệp vụ và năng lực quản lý, đồng thời bảo đảm thực hiện đúng các tiêu chuẩn và quy định do pháp luật đặt ra. Bên cạnh trách nhiệm của cá nhân cán bộ quản lý, Nhà nước cũng có trách nhiệm xây dựng các chương trình và kế hoạch nhằm phát triển, củng cố và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục trong toàn hệ thống [53].

Trong nghiên cứu về xây dựng khung năng lực cho đội ngũ công chức, viên chức trong lĩnh vực giáo dục, Nguyễn Tiến Hùng (2017) đã chỉ ra xu hướng chuyển đổi căn bản trong quản lý nhân sự từ cách tiếp cận truyền thống dựa trên ngạch, bậc sang tiếp cận theo vị trí việc làm, trong đó năng lực và khung năng lực được xác lập như những tiêu chí trung tâm. Theo quan điểm này, khung năng lực không chỉ giữ vai trò định

hướng trong công tác quản lý nhân sự mà còn là công cụ cốt lõi trong quá trình phát triển đội ngũ viên chức ngành giáo dục và đào tạo, bảo đảm sự phù hợp giữa yêu cầu công việc và năng lực thực hiện của cá nhân. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất một quy trình xây dựng khung năng lực đáp ứng yêu cầu của bối cảnh Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, bao gồm các bước chủ yếu như xác định hệ thống năng lực cần thiết theo vị trí việc làm, xây dựng hồ sơ năng lực và tổ chức đánh giá năng lực một cách thường xuyên, có hệ thống. Cách tiếp cận này không chỉ có giá trị về mặt lý luận mà còn mang ý nghĩa thực tiễn cao, có thể được vận dụng trong việc thiết kế và triển khai khung năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo định hướng quản lý nhân sự dựa trên vị trí việc làm [23].

Theo Ngô Văn Hà (2021), đã nêu ra các giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục; 1) hoàn thiện tiêu chí về phẩm chất, năng lực nhà giáo đáp ứng yêu cầu của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư; 2) nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục; 3) tuyển dụng khách quan; nâng cao chất lượng nghiên cứu, giảng dạy qua hoạt động nhóm; 4) đẩy mạnh tự chủ giáo dục theo lộ trình tạo động lực cho đội ngũ nhà giáo và CBQLGD nâng cao năng lực quản lý, trình độ chuyên môn. Trong công trình nghiên cứu do Nguyễn Thanh Hoàn (2004) chủ trì về mô hình nhà trường phổ thông tự quản ở một số quốc gia, vấn đề cán bộ quản lý được tiếp cận từ góc độ các yêu cầu đặt ra đối với năng lực quản trị trong bối cảnh gia tăng quyền tự chủ của nhà trường. Trên cơ sở phân tích những biến đổi về chức năng, quyền hạn và trách nhiệm của nhà trường trong mô hình tự quản, nghiên cứu đã làm rõ những đòi hỏi mới đối với đội ngũ cán bộ quản lý, đặc biệt là các năng lực liên quan đến lãnh đạo, ra quyết định, điều phối nguồn lực và chịu trách nhiệm giải trình. Kết quả nghiên cứu bước đầu xác định một hệ thống các phẩm chất và năng lực thiết yếu của cán bộ quản lý trường phổ thông, được hình thành trên cơ sở tổng hợp và phân tích các quan điểm, tiêu chí đánh giá của một số học giả quốc tế, qua đó cung cấp những luận cứ khoa học quan trọng cho việc nghiên cứu và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường trong bối cảnh đổi mới quản trị giáo dục theo hướng tự chủ [21].

Trong nghiên cứu của Nguyễn Hồng Hải (2011) về quản lý đội ngũ hiệu trưởng trung học phổ thông trong bối cảnh đổi mới giáo dục, vấn đề được tiếp cận từ góc độ khoa học quản lý, với việc vận dụng có hệ thống các chức năng và công cụ quản lý đặc thù. Theo đó, công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý được xem xét một cách toàn diện, bắt đầu từ việc xác định mục tiêu quản lý, xây dựng chiến lược phát triển, ban hành các chính sách và quy định hành chính, đến tổ chức và chỉ đạo thực hiện trong thực tiễn. Trên nền tảng lý thuyết này, tác giả đã phân tích nội dung quản lý đội ngũ hiệu trưởng theo năm lĩnh vực chủ yếu, bao gồm tuyển dụng, phát triển, lãnh đạo, đánh giá và thực

hiện chế độ đãi ngộ. Đồng thời, thông qua việc đánh giá thực trạng quản lý đội ngũ hiệu trưởng, nghiên cứu đã đề xuất ba nhóm giải pháp trọng tâm là: xây dựng và triển khai chiến lược phát triển đội ngũ hiệu trưởng; hoàn thiện hệ thống chính sách liên quan; và đổi mới hoạt động chỉ đạo, điều hành nhằm nâng cao hiệu quả phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông trong điều kiện đổi mới giáo dục [15].

Theo Đặng Thị Thanh Huyền (2018), mô hình Trường học xuất sắc Singapore (Singapore School Excellence Model – SEM) được xây dựng như một công cụ tự đánh giá nhà trường, gắn với định hướng phát triển “*trường học tư duy*” và triết lý giáo dục “*dạy ít, học nhiều*”. Khung vận hành của SEM được cấu trúc thành hai nhóm tiêu chí chính với tổng cộng chín tiêu chí, phản ánh mối quan hệ chặt chẽ giữa các yếu tố đầu vào, quá trình và kết quả giáo dục. Nhóm tiêu chí thứ nhất – nhóm yếu tố thúc đẩy (động lực) – tập trung vào các điều kiện nền tảng tạo nên sự phát triển của nhà trường, trong đó vai trò lãnh đạo được nhấn mạnh thông qua việc xác lập các giá trị cốt lõi và định hướng hoạt động nhà trường vào kết quả học tập cũng như sự phát triển toàn diện của học sinh. Lập kế hoạch chiến lược được coi là quá trình xác định mục tiêu, định hướng phát triển, xây dựng kế hoạch hành động và tổ chức giám sát thực hiện với sự tham gia của các bên liên quan. Bên cạnh đó, phát triển đội ngũ giáo viên được xem là yếu tố then chốt, thể hiện ở việc bồi dưỡng, khai thác và phát huy tiềm năng nghề nghiệp của giáo viên nhằm hướng tới mục tiêu chất lượng cao. Đồng thời, nhà trường cần có năng lực huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn lực, cả nội tại và bên ngoài, cũng như thiết kế và vận hành các quá trình dạy học theo hướng lấy người học làm trung tâm nhằm nâng cao chất lượng giáo dục. Nhóm tiêu chí thứ hai – nhóm kết quả – phản ánh các đầu ra của quá trình quản lý và hoạt động giáo dục, bao gồm kết quả hoạt động và quản trị nhà trường, kết quả phát triển đội ngũ giáo viên về năng lực chuyên môn và tinh thần nghề nghiệp, kết quả về quan hệ đối tác và đóng góp xã hội, cùng với các kết quả cốt lõi của giáo dục, đặc biệt là sự phát triển toàn diện của học sinh. Cách tiếp cận này cho thấy SEM không chỉ chú trọng đến các yếu tố đầu vào và quá trình quản lý mà còn đặc biệt nhấn mạnh hiệu quả đầu ra, qua đó hình thành một mô hình đánh giá nhà trường mang tính toàn diện và hệ thống.

Theo Bùi Minh Hiền (2006), việc hình thành và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục cần được xem xét trên ba phương diện cơ bản, bao gồm quy mô đội ngũ, chất lượng chuyên môn và năng lực quản lý và sự cân đối về cơ cấu. Trên cơ sở phân tích thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, tác giả cho rằng cần triển khai một số định hướng nhằm nâng cao hiệu quả phát triển đội ngũ này. Trước hết, các cơ quan quản lý giáo dục cần xây dựng kế hoạch quy hoạch cán bộ quản lý cho từng đơn vị, đồng thời gắn quy hoạch đó với các hoạt động đào tạo và bồi dưỡng nhằm chuẩn bị nguồn nhân

lực quản lý cho tương lai. Bên cạnh đó, cần thiết lập hệ thống tiêu chí và chuẩn mực đối với cán bộ quản lý giáo dục ở các cấp để làm căn cứ cho việc tuyển chọn, sử dụng và đánh giá đội ngũ. Ngoài ra, việc xây dựng các chính sách khuyến khích và hỗ trợ phù hợp cả về vật chất lẫn tinh thần đối với cán bộ quản lý giáo dục cũng có ý nghĩa quan trọng. Đồng thời, cần quan tâm hoàn thiện và phát triển mạng lưới các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của ngành trong giai đoạn mới [18].

Trong công trình nghiên cứu về *“Đánh giá cán bộ quản lý trường trung học phổ thông Việt Nam theo hướng chuẩn hóa”*, Trịnh Thị Hồng Hà (2010) đã phân tích một cách khái quát các vai trò cơ bản của cán bộ quản lý trong nhà trường phổ thông. Theo tác giả, trước hết cán bộ quản lý thực hiện chức năng điều hành nhà trường như một tổ chức hành chính – sự nghiệp, đồng thời quản lý các hoạt động chuyên môn và nguồn nhân lực trong đơn vị giáo dục. Ngoài ra, họ còn giữ vai trò lãnh đạo tập thể sư phạm trong việc tổ chức và triển khai chương trình giáo dục thông qua sự phối hợp của các bộ phận và cá nhân trong nhà trường. Bên cạnh đó, cán bộ quản lý nhà trường còn đảm nhiệm vai trò liên kết và phối hợp với cộng đồng địa phương trong các hoạt động giáo dục, góp phần tăng cường mối quan hệ giữa nhà trường với xã hội. Họ đồng thời là những nhà giáo dục, tham gia hướng dẫn và hỗ trợ chuyên môn cho giáo viên, cũng như tư vấn cho học sinh và phụ huynh trong quá trình học tập và phát triển. Mặt khác, cán bộ quản lý cần thể hiện tinh thần học tập liên tục, chủ động nâng cao năng lực nghề nghiệp và phát triển bản thân để đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Ngoài những nhiệm vụ trên, họ còn tham gia tổ chức và triển khai các hoạt động nghiên cứu khoa học, ứng dụng công nghệ trong nhà trường nhằm góp phần nâng cao chất lượng giáo dục [13].

Nghiên cứu của Nguyễn Huy Hoàng [22] tập trung vào vấn đề nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng các trường trung học cơ sở tại khu vực Tây Bắc theo định hướng chuẩn hóa. Dựa trên việc khảo sát thực trạng đội ngũ hiệu trưởng và phân tích các điều kiện kinh tế – xã hội đặc thù của khu vực này, tác giả đã đề xuất nhiều định hướng nhằm củng cố và phát triển đội ngũ lãnh đạo nhà trường. Cụ thể, trước hết cần chú trọng xây dựng kế hoạch quy hoạch và chuẩn bị nguồn nhân lực cho vị trí hiệu trưởng trong tương lai. Đồng thời, việc đánh giá năng lực quản lý của hiệu trưởng cần được thực hiện thường xuyên và dựa trên các tiêu chuẩn nghề nghiệp đã được ban hành. Bên cạnh đó, hoạt động đào tạo và bồi dưỡng về quản lý giáo dục cần được tăng cường nhằm nâng cao năng lực chuyên môn và nghiệp vụ quản lý cho đội ngũ hiệu trưởng. Tác giả cũng đề xuất việc trang bị các kiến thức cơ bản về quản lý giáo dục cho sinh viên sư phạm tại các cơ sở đào tạo địa phương nhằm chuẩn bị nguồn cán bộ quản lý lâu dài. Ngoài ra, việc huy động sự tham gia của các tổ chức chính trị – xã hội trong công tác bồi dưỡng đội ngũ

hiệu trưởng cũng được xem là cần thiết. Việc vận dụng bộ chuẩn hiệu trưởng cần linh hoạt, phù hợp với điều kiện thực tiễn của từng địa phương trong khu vực Tây Bắc. Đồng thời, cần có cơ chế hỗ trợ về kinh phí để hiệu trưởng có thể tham gia các chương trình bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý ở cả cấp trung ương và địa phương. Bên cạnh đó, việc phát động phong trào tự học và tự bồi dưỡng trong đội ngũ hiệu trưởng cũng là một giải pháp quan trọng nhằm khuyến khích nâng cao trình độ và hướng tới đáp ứng hoặc vượt các tiêu chuẩn nghề nghiệp.

Trong nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Hạnh (2009), tác giả cho rằng việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học cơ sở theo định hướng chuẩn hóa cần gắn với việc đổi mới cơ chế quản lý giáo dục, đồng thời chú trọng công tác đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý. Bên cạnh đó, cần sắp xếp và củng cố bộ máy quản lý giáo dục theo hướng nâng cao hiệu lực và hiệu quả hoạt động. Theo quan điểm của tác giả, quá trình bồi dưỡng cán bộ quản lý cần tập trung phát triển nhiều nhóm năng lực thiết yếu, bao gồm năng lực quản lý tổng thể, năng lực tổ chức và điều hành công việc, năng lực chỉ đạo hoạt động giáo dục cũng như năng lực kiểm tra và đánh giá. Đồng thời, đội ngũ cán bộ quản lý cần được nâng cao khả năng ra quyết định, năng lực giao tiếp và thuyết phục nhằm tạo sự đồng thuận trong tập thể. Ngoài ra, việc phát triển kỹ năng tiếp nhận, xử lý và truyền đạt thông tin cùng với việc củng cố năng lực chuyên môn cũng được xem là những nội dung quan trọng trong quá trình bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục.

Theo Hà Thế Ngữ (2001), để quản lý hiệu quả một trường trung học cơ sở, người hiệu trưởng trước hết cần có nhận thức đầy đủ và rõ ràng về đối tượng, mục tiêu và nội dung của hoạt động quản lý nhà trường. Trên cơ sở đó, người quản lý phải hiểu đúng đặc trưng và bản chất của loại hình cơ sở giáo dục này, đồng thời tổ chức các hoạt động quản lý dựa trên những nguyên tắc cơ bản của khoa học quản lý giáo dục. Việc vận dụng linh hoạt các phương pháp quản lý phù hợp với điều kiện cụ thể của nhà trường được xem là yếu tố quan trọng, góp phần nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý và bảo đảm sự phát triển bền vững của nhà trường trong thực tiễn giáo dục [43].

Bên cạnh đó, Cao Viết Sơn cho rằng một trong những hướng quan trọng để phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học cơ sở theo định hướng chuẩn hóa là tăng cường hoạt động bồi dưỡng. Theo quan điểm của tác giả, nội dung bồi dưỡng cần được cập nhật thường xuyên để bổ sung các kiến thức mới phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục. Đồng thời, phương thức và hình thức bồi dưỡng cũng cần được đổi mới nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo. Việc trang bị cho cán bộ quản lý các kiến thức và kỹ năng về quản trị nhà trường, cũng như hiểu biết về các quy định pháp lý liên quan, sẽ giúp họ chủ động và tự tin hơn trong quá trình điều hành hoạt động giáo dục [54].

Trong một nghiên cứu khác, Đỗ Đức Hạnh (2009) cho rằng việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học cơ sở cần được thực hiện theo hướng toàn diện. Theo đó, sự phát triển của đội ngũ này cần được xem xét trên nhiều phương diện, bao gồm phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp, trình độ chuyên môn và năng lực sư phạm, năng lực lãnh đạo và quản lý nhà trường, cũng như khả năng thiết lập và phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình và xã hội. Tác giả đặc biệt nhấn mạnh tầm quan trọng của phẩm chất đạo đức và năng lực thực tiễn trong hoạt động quản lý giáo dục.

Từ góc độ nghiên cứu thực tiễn, Trần Thị Thu (2012) sau khi phân tích thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý và công tác quy hoạch cán bộ quản lý trường trung học cơ sở tại huyện An Dương (thành phố Hải Phòng) đã đề xuất một số giải pháp đổi mới công tác quy hoạch. Các giải pháp chủ yếu bao gồm: đổi mới quy trình lựa chọn giáo viên đưa vào diện quy hoạch cán bộ quản lý; xây dựng quy hoạch theo nguyên tắc linh hoạt, mở và có khả năng điều chỉnh; đồng thời tăng cường hoạt động đào tạo và bồi dưỡng nhằm nâng cao trình độ cho đội ngũ giáo viên trong nguồn quy hoạch [57].

Ngoài ra, nghiên cứu của Trần Thu Hà (2014) về đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học cơ sở tại quận Hai Bà Trưng (Hà Nội) cũng đề xuất nhiều giải pháp phát triển đội ngũ này. Các giải pháp được tác giả đưa ra bao gồm đổi mới phương thức đánh giá và xếp loại cán bộ quản lý; tăng cường các hoạt động bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực toàn diện cho đội ngũ; cải tiến công tác tham mưu trong quá trình bổ nhiệm, bổ nhiệm lại và luân chuyển cán bộ quản lý; đồng thời chú trọng xây dựng môi trường làm việc thuận lợi nhằm tạo điều kiện cho đội ngũ cán bộ quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp [12].

Theo Đinh Thị Lụa (2020), đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục giữ vai trò trung tâm trong việc tổ chức và vận hành hệ thống giáo dục có quy mô lớn, tính phức hợp cao và chịu tác động đa chiều từ bối cảnh kinh tế – xã hội. Không chỉ thực hiện chức năng quản lý hành chính, cán bộ quản lý còn là chủ thể trực tiếp tổ chức triển khai các chính sách giáo dục theo hướng linh hoạt và thích ứng, nhằm xử lý hiệu quả những vấn đề mới phát sinh trong thực tiễn. Các nội dung quản lý được nhấn mạnh bao gồm phân cấp và phân quyền quản lý gắn với tăng cường trách nhiệm giải trình, thúc đẩy trách nhiệm xã hội của cơ sở giáo dục, huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn lực, mở rộng dân chủ trong giáo dục, đồng thời đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác quản lý. Những luận điểm này cho thấy yêu cầu ngày càng cao đối với năng lực quản trị, năng lực thích ứng và năng lực đổi mới của đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục hiện nay [35].

Trong luận án tiến sĩ của Cao Thị Thanh Xuân (2015) với chủ đề nghiên cứu về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông tại khu vực Bắc Tây Nguyên trong bối cảnh đổi mới giáo dục, tác giả đã tiến hành nghiên cứu một cách hệ thống cả về phương diện lý luận và thực tiễn. Trước hết, luận án phân tích và làm rõ những cơ sở lý luận liên quan đến phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông. Đồng thời, nghiên cứu cũng khảo sát và đánh giá thực trạng đội ngũ hiệu trưởng tại các tỉnh thuộc khu vực Bắc Tây Nguyên. Từ các kết quả phân tích đó, tác giả đã đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng và thúc đẩy sự phát triển của đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông trong điều kiện đổi mới giáo dục hiện nay [61].

1.1.2. Các nghiên cứu về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông ở nước Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào

Ở CHDCND Lào xuất phát từ vị trí, vai trò của cán bộ quản lý, theo nghị quyết số 030/ BT-TWĐ năm 2018 của Bộ chính trị TW Đảng NDCM Lào, đã ra bộ tiêu chuẩn chức danh cán bộ lãnh đạo, quản lý, có tiêu chuẩn chung và riêng cho các cấp quản lý. Đối với tiêu chuẩn chung cán bộ lãnh đạo, quản lý phải có 5 tiêu chuẩn: 1) Chính trị tư tưởng ; 2) Phẩm chất đạo đức cách mạng, lối sống; 3) Kiến thức – năng lực; 4) Phong cách lãnh đạo, kỹ năng làm việc; 5) Sức khỏe [107].

Tác giả Kămkeo Vongphila (1996), nghiên cứu về “*Phẩm chất nhân cách người hiệu trưởng trường tiểu học*”. Kết quả nghiên cứu cho quan niệm 8 phẩm chất nhân cách của người hiệu trưởng trường tiểu học: 1) Nhiệt tình, hăng hái, năng động, yêu nghề, yêu trẻ; 2) Đạo đức trong sáng không tham nhũng; 3) Bình tĩnh, sáng suốt, lời nói đi đôi với việc làm; 4) Trình độ chuyên môn và năng lực quản lý tốt; 5) Thiết tha với công việc; có tinh thần trách nhiệm cao; 6) Am hiểu công việc của người hiệu trưởng; 7) Chăm lo tới việc nâng cao trình độ chuyên môn và đời sống của giáo viên; 8) Quản lý - lãnh đạo có hiệu quả. Ngoài ra tác giả cũng có đề xuất một số vấn đề giải pháp nhưng chưa có kết quả Thực nghiệm các giải pháp đã đề xuất [32].

Công trình nghiên cứu của tác giả Sonenalin Xayyalath (2017), Viện phát triển cán bộ quản lý giáo dục đã nghiên cứu về “*Nhu cầu muốn bồi dưỡng của giáo viên để trở thành CBQL trường phổ thông*”, có kết quả nghiên cứu cho thấy nhu cầu muốn bồi dưỡng thứ nhất là về kỹ năng quản lý, lãnh đạo; thứ hai là chính sách và chiến lược giáo dục; thứ ba là nghiên cứu để phát triển nhà trường; thứ tư là kế hoạch phát triển nhà trường và thứ năm là quản lý học thuật trong nhà trường [112].

Theo tác giả Somphone Saengduangchanth (2021), nghiên cứu về “Phong cách lãnh đạo và hiệu quả trong cơ sở giáo dục đại học ở nước CHDCND Lào” cho quan điểm về cán bộ quản lý, lãnh đạo là: 1) Chỉ đạo các công việc hoàn thiện theo mục tiêu

-The Achievement of Goal; 2) Thái độ của cấp dưới đối với cấp trên -The Followers' Attitude toward the Leader; 3) Chất lượng làm việc nhóm-The Quality of Group Process; 4) Hiệu quả trong việc sử dụng nguồn lực của tổ chức - Efficiency in the use of organizational resources [96].

Trong nghiên cứu của Sucmani Khamphong (2016) về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường tiểu học tại huyện Sukhuma, tỉnh Champasak (CHDCND Lào), tác giả đã đề xuất ba nhóm giải pháp cơ bản nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý nhà trường. Thứ nhất là nhóm giải pháp liên quan đến công tác quy hoạch và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý. Thứ hai là các giải pháp tập trung nâng cao năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý thông qua các hoạt động đào tạo và bồi dưỡng. Thứ ba là các giải pháp nhằm tạo lập môi trường thuận lợi để đội ngũ cán bộ quản lý có điều kiện phát triển và nâng cao hiệu quả công tác quản lý. Tuy nhiên, theo tác giả, những giải pháp này chủ yếu mang tính định hướng lý luận; việc triển khai trong thực tiễn còn chịu tác động của nhiều yếu tố khách quan và chủ quan khác nhau [55].

Trong một nghiên cứu khác, Vongphaiboun Phavongchan (2017) đã khảo sát và đề xuất các biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông tại tỉnh Xê Kông (CHDCND Lào). Tác giả đưa ra một số hướng giải quyết như: cải tiến công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý và gắn quy hoạch với kế hoạch sử dụng cán bộ; đổi mới quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại và luân chuyển cán bộ quản lý; tăng cường các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng, đồng thời khuyến khích cán bộ quản lý và nguồn cán bộ kế cận chủ động tự học, tự nâng cao trình độ; nâng cao chất lượng công tác kiểm tra và đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý; thực hiện đầy đủ các chế độ, chính sách đối với cán bộ quản lý trường trung học phổ thông; và đổi mới các hoạt động thi đua, khen thưởng nhằm tạo động lực làm việc cho đội ngũ cán bộ quản lý [60].

Tác giả Cheethao Xiongyer (2015), “*Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT tỉnh Viên Chăn nước CHDCND Lào*”, dựa vào kết quả nghiên cứu về lý thuyết và thực trạng tác giả luận văn đề xuất 5 biện pháp sau đây: 1) Quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL hàng năm và trung hạn, dài hạn; 2) Khảo sát đánh giá năng lực đội ngũ CBQL và dự báo nhu cầu phát triển; 3) Xây dựng chính sách phù hợp tạo động lực cho CBQL phát triển.; 4) Thực hiện luân chuyển, bổ nhiệm cán bộ theo năng lực; 5) Thực hiện đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn chức danh CBQL trường THPT [7].

1.1.3. Đánh giá chung

Trên cơ sở nghiên cứu tổng quan về vấn đề phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học ở nước ngoài và ở Lào, cho phép rút ra kết luận sau:

1.1.3.1. Những vấn đề luận án có thể kế thừa

Nhiều công trình nghiên cứu trên thế giới đã đề cập đến vị trí, vai trò và sứ mệnh của đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục từ nhiều góc độ khác nhau trong khoa học quản lý và quản lý giáo dục. Phần lớn các nghiên cứu đều tập trung vào vấn đề phát triển đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường với mục tiêu nâng cao hiệu quả lãnh đạo và quản trị trong các cơ sở giáo dục. Qua đó, các tác giả đều thống nhất rằng đội ngũ cán bộ quản lý tại các cơ sở giáo dục phổ thông có ý nghĩa quyết định đối với sự vận hành và phát triển của nhà trường. Đồng thời, nhiều nghiên cứu cũng đã xác định các yêu cầu về phẩm chất và năng lực mà cán bộ quản lý cần có để đáp ứng những thay đổi của hệ thống giáo dục trong giai đoạn đổi mới.

Bên cạnh đó, ở các quốc gia có nền giáo dục phát triển, vấn đề phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông còn được tiếp cận theo hướng chuẩn hóa. Theo hướng này, các bộ chuẩn dành cho cán bộ quản lý giáo dục cùng với hệ thống tiêu chí đánh giá cụ thể đã được xây dựng nhằm làm cơ sở cho việc tuyển chọn, bồi dưỡng và đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý tại các cơ sở giáo dục phổ thông.

Từ góc độ lý luận, vấn đề phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục được nghiên cứu dựa trên nhiều cách tiếp cận khác nhau của khoa học quản lý giáo dục. Trong đó, cách tiếp cận dựa trên năng lực và cách tiếp cận theo hướng quản trị nguồn nhân lực được xem là những định hướng quan trọng khi nghiên cứu phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông trong bối cảnh hiện nay.

1.1.3.2. Những vấn đề cần được tiếp tục nghiên cứu

Phát triển đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học là đề tài có nhiều hấp dẫn cần được khai thác nhiều ở các góc độ khác nhau, cần nghiên cứu sâu hơn, đây là đội ngũ có vai trò then chốt, quyết định chất lượng giáo dục cho học sinh ở hai cấp học cấp THCS và THPT. Các vấn đề cần được tiếp tục nghiên cứu như:

1) Phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH theo từng vùng miền đáp ứng với yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay;

2) Nghiên cứu giải quyết những vấn đề lý luận về phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Cần làm rõ các khái niệm cơ bản của đề tài; lý luận về phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH theo tiếp cận năng lực và tiếp cận quản trị nguồn nhân lực; các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH;

3) Nghiên cứu hướng tới phân tích và xử lý các vấn đề thực tiễn trong việc xây dựng và phát triển đội ngũ CBQL các trường trung học phổ thông trước yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông. Cần làm rõ thực trạng đội ngũ CBQL trường PTTH; thực trạng phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH;

4) Nghiên cứu đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH, Ở vấn đề này, luận án cần đề xuất được các giải pháp có cơ sở, có tính khả thi để phát triển đội

ngữ CBQL trường PTTH. Đồng thời Thực nghiệm một số giải pháp đề xuất về phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH tại một số tỉnh miền Nam CHDCND Lào.

1.2. Các khái niệm chính của đề tài

1.2.1. Trường phổ thông trung học

Theo Luật giáo dục Lào sửa đổi (2015), Điều 30 Các loại cơ sở giáo dục phổ thông Lào, bao gồm có 4 loại trường: 1) Trường tiểu học bắt đầu từ lớp 1 đến lớp 5; 2) Trường trung học cơ sở bắt đầu từ lớp 6 đến lớp 9; 3) Trường trung học phổ thông bắt đầu từ lớp 10 đến lớp 12; 4) Trường phổ thông trung học bắt đầu từ lớp 6 đến lớp 12 [109].

Trường PTTH là cơ sở giáo dục thuộc hệ thống giáo dục quốc dân Lào, là loại trường có hai cấp học, trung học cơ sở và trung học phổ thông dưới sự chỉ đạo cùng một hiệu trưởng, được thành lập theo quyết định của cơ quan có thẩm quyền, và dưới sự quản lý chuyên môn của Sở Giáo dục và Thể thao tỉnh / thành phố [99].

1.2.2. Cán bộ quản lý và cán bộ quản lý trường phổ thông trung học

1.2.2.1. Cán bộ quản lý

Theo Luật Cán bộ Lào (2015), số 74/QH, tại khoản I, điều 2, nêu ra định nghĩa về cán bộ, công chức là “Công dân Lào, được bầu cử, phê chuẩn, bổ nhiệm giữ chức vụ, chức danh theo nhiệm kỳ trong cơ quan của ĐNDCM Lào; Nhà nước; Mặt trận xây dựng đất nước Lào; Tổ chức ở TW, đến địa phương hoặc là làm việc ở cơ sở đại diện nước CHDCND Lào tại nước ngoài và các tổ chức quốc tế trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách Nhà nước”;

Như vậy, cán bộ quản lý là người làm công việc lãnh đạo, quản lý, điều hành hoạt động trong các cơ quan nhà nước, tổ chức. CBQL phải đáp ứng những yêu cầu nhất định về phẩm chất năng lực trình độ chuyên môn và nghiệp vụ, được bổ nhiệm giữ chức theo nhiệm kỳ.

1.2.2.2. Đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học

Đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học được hiểu là tập hợp những cá nhân giữ các vị trí lãnh đạo và quản lý trong nhà trường, bao gồm hiệu trưởng và các phó hiệu trưởng. Đây là lực lượng chịu trách nhiệm tổ chức, điều hành và định hướng các hoạt động giáo dục trong nhà trường, bảo đảm cho các mục tiêu giáo dục được thực hiện một cách hiệu quả.

Trong cơ cấu tổ chức của nhà trường phổ thông trung học, đội ngũ cán bộ quản lý giữ vai trò trung tâm trong việc xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường, tổ chức thực hiện các hoạt động dạy học và giáo dục, đồng thời điều phối các nguồn lực nhằm nâng cao chất lượng giáo dục. Hoạt động quản lý của đội ngũ này không chỉ bao gồm việc điều hành công việc thường xuyên của nhà trường mà còn liên quan đến việc phát triển

đội ngũ giáo viên, xây dựng môi trường giáo dục tích cực và thiết lập mối quan hệ giữa nhà trường với gia đình và xã hội. Do đó, chất lượng và năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của nhà trường cũng như đến sự phát triển bền vững của hệ thống giáo dục phổ thông trung học [99].

Trong phạm vi của luận án này, đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông được hiểu là một bộ phận của hệ thống cán bộ quản lý giáo dục, bao gồm hiệu trưởng và các phó hiệu trưởng của nhà trường. Những cá nhân này hợp thành một lực lượng quản lý có trách nhiệm tổ chức, điều hành và chịu trách nhiệm trước cơ quan quản lý giáo dục về toàn bộ hoạt động của nhà trường. Mục tiêu của hoạt động quản lý là bảo đảm việc thực hiện nhiệm vụ giáo dục học sinh theo định hướng phát triển toàn diện phù hợp với mục tiêu của giáo dục phổ thông, đồng thời vận hành trong khuôn khổ chung của hệ thống giáo dục quốc dân.

1.2.3. Phát triển và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học

1.2.3.1. Phát triển

Phát triển là một khái niệm được sử dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực khoa học xã hội với những cách tiếp cận khác nhau. Một số học giả cho rằng ý niệm về phát triển có nguồn gốc từ các tư tưởng tiến hóa trong triết học và khoa học tự nhiên, trong đó nhấn mạnh sự vận động và biến đổi liên tục của các sự vật và hiện tượng trong xã hội. Từ thời kỳ Khai sáng, khái niệm này thường được gắn với ý tưởng về sự tiến bộ của xã hội và sự cải thiện điều kiện sống của con người [48].

Theo quan điểm của Bùi Đình Thanh (2015), phát triển được hiểu là một quá trình vận động và biến đổi của xã hội trong đó các chủ thể quản lý và lãnh đạo thông qua những chiến lược và chính sách phù hợp để huy động, sử dụng và phân phối các nguồn lực nhằm đạt được những thành quả bền vững cho cộng đồng. Quá trình này hướng đến mục tiêu nâng cao chất lượng cuộc sống của con người cũng như bảo đảm sự tiến bộ của xã hội.

Từ góc độ ngôn ngữ học, Từ điển Tiếng Việt của Viện Ngôn ngữ học cũng giải thích rằng phát triển là quá trình biến đổi từ trạng thái thấp đến trạng thái cao hơn, từ đơn giản đến phức tạp hơn, thể hiện sự gia tăng cả về quy mô và chất lượng của sự vật hoặc hiện tượng.

Theo quan điểm triết học Mác – Lênin: Phát triển là sự vận động từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phức tạp của một sự vật, hiện tượng nào đó. Phát triển được hiểu là quá trình biến đổi và vận động theo chiều hướng tiến bộ, trong đó các yếu tố đơn giản dần chuyển sang trạng thái hoàn thiện và phức tạp hơn; những yếu tố cũ từng bước được thay thế bởi những yếu tố mới phù hợp với giai đoạn phát triển tiếp theo. Trong tiến trình phát triển, một đặc điểm nổi bật thường được nhấn mạnh là tính vận động theo

dạng xoắn ốc, theo đó mỗi giai đoạn phát triển đều có điểm khởi đầu và điểm kết thúc tương đối. Ngay từ khi hình thành, xu hướng phát triển đã hàm chứa khả năng hoàn tất của chính nó; đồng thời, sự kết thúc của một chu kỳ không mang tính khép kín mà trở thành tiền đề cho sự khởi phát của một chu kỳ phát triển tiếp theo. Quá trình này có thể kế thừa và lặp lại một số yếu tố của giai đoạn trước, song được thực hiện ở trình độ cao hơn, với những biến đổi và bổ sung mới, phản ánh tính kế thừa, phát triển và không ngừng hoàn thiện của sự vận động. Phát triển là một quá trình vận động mang tính nội tại, trong đó sự chuyển biến từ trạng thái thấp lên trạng thái cao diễn ra do ngay trong trạng thái ban đầu đã tồn tại những yếu tố tiềm ẩn tạo nên xu hướng vận động và hoàn thiện. Chính các yếu tố bên trong này thúc đẩy sự biến đổi, làm cho cái đang tồn tại từng bước phát triển và đạt tới trình độ cao hơn. Theo tác giả Đặng Quốc Bảo (2006), Phát triển là tăng cả về chất lượng và số lượng làm cho hệ giá trị được cải tiến, được hoàn thiện [1].

Như vậy, có thể hiểu một cách khái quát rằng phát triển là quá trình biến đổi theo chiều hướng tiến bộ, thể hiện qua sự chuyển dịch từ quy mô nhỏ đến lớn, từ phạm vi hẹp đến rộng, từ mức độ thấp đến cao và từ trạng thái đơn giản đến phức tạp hơn. Theo cách nhìn này, mọi sự vật, hiện tượng, cũng như con người và xã hội đều có thể biến đổi và phát triển thông qua những tác động từ bên trong hoặc dưới ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài, làm cho chúng gia tăng cả về số lượng lẫn chất lượng. Do đó, “*phát triển*” được xem là một khái niệm có nội hàm rộng, gắn liền với xu hướng vận động theo chiều hướng đi lên, thể hiện sự gia tăng không chỉ về mặt quy mô mà còn về chất lượng. Quá trình phát triển đồng thời bao hàm những biến đổi về nội dung và hình thức của sự vật, hiện tượng, phản ánh sự chuyển biến từ trạng thái thấp đến trạng thái cao hơn, từ đơn giản đến phức tạp và ngày càng hoàn thiện hơn.

1.2.3.2. *Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học*

Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học được hiểu là quá trình tác động có mục đích của các cơ quan quản lý giáo dục nhằm làm cho đội ngũ này không ngừng hoàn thiện cả về số lượng, cơ cấu và chất lượng. Quá trình đó bao gồm các hoạt động như quy hoạch nguồn nhân lực, tuyển chọn và bổ nhiệm cán bộ quản lý, đào tạo và bồi dưỡng nâng cao năng lực cũng như tạo môi trường thuận lợi để đội ngũ cán bộ quản lý phát huy năng lực lãnh đạo và quản trị nhà trường.

Mục tiêu của việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý là xây dựng một lực lượng quản lý giáo dục có phẩm chất chính trị vững vàng, có năng lực chuyên môn và năng lực quản lý phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục. Đồng thời, quá trình này cũng hướng tới việc bảo đảm sự kế thừa và phát triển liên tục của đội ngũ cán bộ quản lý trong hệ thống giáo dục phổ thông trung học.

1.3. Những yêu cầu về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học

1.3.1. Bối cảnh xã hội hiện nay

Trong bối cảnh chung toàn cầu, giáo dục luôn luôn phải đương đầu với nhiều khó khăn thách thức. Mặc dù mỗi quốc gia có những điều kiện lịch sử, kinh tế và văn hóa riêng, song trong bối cảnh hiện nay, sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin và khoa học – công nghệ, cùng với sự hình thành và lan tỏa của nền kinh tế tri thức, đã đặt ra những yêu cầu mang tính cấp thiết đối với giáo dục. Trước hết, giáo dục cần đổi mới tư duy và phương thức quản lý nhằm thích ứng với những biến đổi nhanh chóng và phức tạp của môi trường phát triển mới [59]. Bước sang thế kỷ XXI, UNESCO cũng nhấn mạnh rằng giáo dục không chỉ có chức năng truyền thụ tri thức mà còn phải hướng tới việc giải quyết những vấn đề nảy sinh trong đời sống xã hội đương đại. Thực tiễn phát triển cho thấy, phần lớn các quốc gia đều coi giáo dục là nền tảng then chốt cho sự phát triển kinh tế – xã hội bền vững, từ đó ưu tiên đầu tư và thúc đẩy đổi mới lĩnh vực này.

Trong xu thế đó, giáo dục ngày càng được nhìn nhận không chỉ là quá trình trang bị tri thức mà còn là quá trình phát triển con người và nguồn nhân lực chất lượng cao thông qua việc hình thành và phát triển các năng lực thiết yếu cho người lao động. Điều này đặt ra yêu cầu đổi mới hoạt động dạy học theo hướng tích hợp hài hòa giữa việc truyền đạt kiến thức với phát triển kỹ năng và phẩm chất, nhằm giúp người học có khả năng thích ứng linh hoạt, tư duy sáng tạo và làm việc hiệu quả trong môi trường lao động mang tính toàn cầu hóa [66].

Theo UNESCO [47], giáo dục đương đại đang đứng trước nhiều mối quan hệ mang tính thách thức đan xen, đòi hỏi phải được nhận diện và giải quyết một cách hài hòa. Trước hết là mối quan hệ giữa xu thế toàn cầu hóa ngày càng sâu rộng với những đặc thù mang tính địa phương, trong đó giáo dục vừa phải đáp ứng các chuẩn mực chung của thế giới, vừa phải phù hợp với điều kiện văn hóa, xã hội cụ thể của từng quốc gia và khu vực. Đồng thời, giáo dục còn phải dung hòa giữa các giá trị văn hóa phổ quát của nhân loại với việc bảo tồn và phát huy bản sắc dân tộc, cũng như bảo đảm sự phát triển cá tính và tiềm năng riêng của mỗi cá nhân. Bên cạnh đó, hàng loạt mối quan hệ khác cũng đặt ra yêu cầu đổi mới cách tiếp cận trong giáo dục, bao gồm sự cân bằng giữa truyền thống và hiện đại, giữa tầm nhìn chiến lược dài hạn và các mục tiêu trước mắt, giữa cạnh tranh và công bằng xã hội, giữa sự gia tăng nhanh chóng của tri thức với khả năng tiếp nhận có hạn của con người, cũng như giữa việc theo đuổi các giá trị vật chất và việc nuôi dưỡng đời sống tinh thần. Những mối quan hệ đa chiều này cho thấy giáo dục cần được tiếp cận một cách toàn diện, linh hoạt và thích ứng, nhằm đáp ứng hiệu quả những yêu cầu ngày càng phức tạp của bối cảnh phát triển hiện nay.

Từ thực tiễn phát triển giáo dục ở các quốc gia phát triển trong thế kỷ XX, cùng với những chuyển biến sâu sắc qua các đợt cải cách giáo dục trong khoảng nửa thế kỷ gần đây, *Bách khoa toàn thư Việt Nam* đã dự báo rằng giáo dục thế kỷ XXI sẽ vận động theo bốn xu hướng chủ đạo [14]. Thứ nhất là xu hướng xã hội hóa giáo dục, thể hiện ở việc mở rộng cơ hội học tập cho mọi người và tăng cường sự tham gia của toàn xã hội vào các hoạt động giáo dục. Thứ hai là dân chủ hóa giáo dục, nhấn mạnh vai trò trung tâm của người học, đề cao tính chủ động, tự giác trong học tập, đồng thời hướng tới giảm thiểu các phương pháp dạy học mang tính áp đặt và tăng cường phân quyền trong tổ chức, quản lý giáo dục. Thứ ba là hiện đại hóa giáo dục, được thể hiện qua việc nhanh chóng đưa các thành tựu khoa học – công nghệ vào nội dung giảng dạy, đồng thời ứng dụng công nghệ thông tin để đổi mới phương pháp, hình thức và phương tiện giáo dục. Cuối cùng, xu hướng cá thể hóa giáo dục hướng tới việc tổ chức các hoạt động dạy học phù hợp với đặc điểm, năng lực và nhu cầu riêng của từng người học, qua đó phát huy tối đa tiềm năng cá nhân và nâng cao chất lượng giáo dục.

Xu thế đổi mới nền giáo dục và sự phát triển nhanh của khoa học – công nghệ, nhiều quốc gia trên thế giới đang tiến hành cải cách giáo dục nhằm thích ứng với những yêu cầu mới của xã hội. Những biến đổi này đã làm thay đổi cách nhìn về mục tiêu và chất lượng giáo dục, đồng thời tác động đến phương thức tổ chức hoạt động dạy học và vận hành của hệ thống giáo dục. Giáo dục ngày nay không chỉ chú trọng truyền đạt tri thức mà còn hướng tới việc hình thành và phát triển nhân cách, năng lực và phẩm chất toàn diện cho người học. Cùng với đó, mô hình hoạt động của nhà trường cũng có xu hướng mở rộng, tăng cường sự gắn kết với xã hội, với hoạt động nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ.

Trong xu thế đó, vai trò của người giáo viên cũng có những thay đổi đáng kể. Nếu trước đây giáo viên chủ yếu giữ vai trò truyền thụ kiến thức thì hiện nay họ cần định hướng và hỗ trợ người học trong việc tiếp cận thông tin, hình thành phương pháp học tập khoa học và phát triển năng lực tư duy độc lập. Đồng thời, quan niệm về đầu tư cho giáo dục cũng có sự chuyển dịch rõ rệt: giáo dục không chỉ được xem là lĩnh vực phúc lợi xã hội mà còn là động lực quan trọng đối với sự phát triển bền vững của mỗi quốc gia. Vì vậy, nhiều nước trên thế giới, bất kể mức độ phát triển kinh tế, đều coi cải cách giáo dục là nhiệm vụ ưu tiên nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và đáp ứng nhu cầu phát triển.

Quá trình đổi mới giáo dục cũng đòi hỏi phải điều chỉnh lại nhiều yếu tố của hệ thống giáo dục, từ định hướng giá trị, cơ cấu và quy mô đào tạo đến việc nâng cao chất lượng và hiệu quả của các hoạt động giáo dục. Hệ thống giáo dục cần có khả năng thích

ứng nhanh với những biến động của xã hội, đặc biệt là sự thay đổi về nhu cầu nguồn nhân lực trong nền kinh tế tri thức.

Trong bối cảnh đó, yêu cầu đối với đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục ngày càng cao, cả về năng lực chuyên môn lẫn phẩm chất nghề nghiệp. Việc đổi mới công tác quản lý giáo dục trở thành một nhiệm vụ quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống giáo dục. Do đó, ngành giáo dục cần chú trọng xây dựng và phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý có chất lượng, đáp ứng những yêu cầu của thời đại. Mục tiêu của quá trình đổi mới là hướng tới xây dựng một nền giáo dục hiện đại, thúc đẩy hình thành xã hội học tập và góp phần đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng cho sự phát triển của đất nước. Trong điều kiện đó, cán bộ quản lý nhà trường cần có tầm nhìn chiến lược và năng lực quản trị sự thay đổi để thích ứng với những yêu cầu ngày càng cao của xã hội.

1.3.2. Quan điểm phát triển giáo dục

Đại hội IX của Đảng Nhân dân Cách mạng Lào đã nhấn mạnh phát triển con người như một trọng tâm chiến lược trong tiến trình phát triển đất nước, trong đó đặc biệt chú trọng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp vững vàng, tinh thần lao động cần cù, tiết kiệm, cùng với sức khỏe tốt và tác phong làm việc văn minh trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng. Theo định hướng này, mục tiêu xây dựng lực lượng lao động không chỉ dừng lại ở việc bảo đảm về quy mô mà còn hướng tới nâng cao chất lượng, với yêu cầu người lao động phải có năng lực chuyên môn vững chắc, kỹ năng thực hành thành thạo, đồng thời có khả năng tiếp cận, nghiên cứu và làm chủ các thành tựu khoa học – công nghệ hiện đại.

Trong các giai đoạn phát triển tiếp theo, giáo dục tiếp tục được xác định là công cụ then chốt và có vai trò quyết định trong việc hình thành và phát triển đội ngũ nhân lực của quốc gia, bao gồm công nhân lành nghề, đội ngũ cán bộ chuyên môn và đặc biệt là đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực cao. Đây được xem là lực lượng nòng cốt, có khả năng đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao của sự nghiệp phát triển kinh tế – xã hội, đồng thời thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ chính trị, kinh tế và xã hội do Đảng, Nhà nước và nhân dân đặt ra [118].

Nghị quyết Đại hội lần thứ X của Đảng Nhân dân Cách mạng Lào tiếp tục khẳng định vai trò then chốt của giáo dục trong chiến lược phát triển kinh tế – xã hội của đất nước. Trong bối cảnh công cuộc xây dựng chủ nghĩa xã hội được đẩy mạnh cả về quy mô và tốc độ, cùng với những tác động sâu rộng của cuộc cách mạng khoa học – kỹ thuật, giáo dục được xác định cần được tích hợp chặt chẽ vào quy hoạch tổng thể phát triển quốc gia. Theo đó, định hướng phát triển giáo dục là từng bước nâng cao chất lượng hệ thống giáo dục theo hướng tiệm cận trình độ tiên tiến của thế giới, đồng thời bảo đảm

tính phù hợp với điều kiện thực tiễn của Lào và đáp ứng trực tiếp yêu cầu phát triển kinh tế – xã hội của đất nước.

Bên cạnh việc chú trọng nâng cao chất lượng giáo dục, nghị quyết cũng nhấn mạnh yêu cầu tăng cường công tác dự báo và lập kế hoạch phát triển giáo dục theo vùng, theo địa phương, hướng tới mục tiêu xây dựng xã hội học tập. Đồng thời, giáo dục cần được đổi mới và cải thiện một cách toàn diện nhằm thu hẹp khoảng cách phát triển so với các quốc gia trong khu vực và trên thế giới. Trong đó, ưu tiên hàng đầu là phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt là đội ngũ nhân lực khoa học – công nghệ, cán bộ quản lý, cán bộ kinh doanh và lực lượng lao động kỹ thuật lành nghề, qua đó góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của nền kinh tế quốc gia. Cùng với đó, việc đẩy mạnh phổ cập giáo dục cơ sở tiếp tục được xác định là một nhiệm vụ trọng tâm, tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của hệ thống giáo dục và nguồn nhân lực trong giai đoạn tiếp theo [119].

Tiếp nối các định hướng phát triển đã được xác lập ở các nhiệm kỳ trước, Đại hội lần thứ XI của Đảng Nhân dân Cách mạng Lào đã thông qua một hệ thống văn kiện quan trọng, mang ý nghĩa chiến lược đối với sự phát triển lâu dài và bền vững của đất nước. Các văn kiện này bao gồm Báo cáo chính trị của Ban Chấp hành Trung ương khóa X, Kế hoạch phát triển kinh tế – xã hội 5 năm lần thứ 9 (giai đoạn 2021–2025), Điều lệ Đảng (sửa đổi), cùng với Nghị quyết Đại hội XI. Trong hệ thống các định hướng phát triển được xác lập, Nghị quyết Đại hội đã xác định sáu mục tiêu trọng tâm về kinh tế – xã hội, trong đó mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được đặt ở vị trí then chốt nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của đất nước trong giai đoạn mới. Theo định hướng này, nguồn nhân lực cần được phát triển theo hướng có năng lực nghiên cứu, làm chủ và ứng dụng hiệu quả các thành tựu khoa học – công nghệ hiện đại, qua đó góp phần nâng cao năng suất, hiệu quả hoạt động sản xuất, kinh doanh và gia tăng giá trị trong các lĩnh vực kinh tế – dịch vụ, tạo nền tảng cho việc nâng cao năng lực cạnh tranh và thúc đẩy phát triển kinh tế – xã hội bền vững của quốc gia [119]. Đảng và Nhà nước lúc nào cũng đầu tư, và ưu tiên cho ngành giáo dục, năm 2023 Nhà nước có chính sách cho ngành giáo dục 11.43% so với khoản chi của Nhà nước, và bằng 1.72% của GDP, theo báo cáo Bộ GD&TT (2023) [111].

Bộ GD&TT trong giai đoạn 2021-2025 đã đặt ra mục tiêu trong các tổng số CBQL giáo dục các cấp phải được đào tạo, bồi dưỡng 20 phần trăm trở lên về các chủ đề liên quan đến quản lý, quản lý giáo dục [103].

1.3.3. Vai trò, chức năng nhiệm vụ và quyền hạn của CBQL trường PTTH

1.3.3.1. Vai trò của CBQL trường PTTH

Theo các nghiên cứu về quản lý giáo dục hiện đại, cán bộ quản lý nhà trường phải đảm nhiệm nhiều vai trò khác nhau nhằm bảo đảm sự vận hành hiệu quả của tổ chức

giáo dục. Những vai trò này không chỉ liên quan đến việc tổ chức và điều hành các hoạt động của nhà trường mà còn bao gồm việc định hướng phát triển, tạo lập môi trường giáo dục tích cực và thúc đẩy sự phát triển của đội ngũ giáo viên cũng như học sinh. Vì vậy, cán bộ quản lý trường phổ thông trung học cần thực hiện đồng thời nhiều chức năng quản lý với những vai trò cụ thể.

Trước hết, cán bộ quản lý nhà trường đóng vai trò là người lãnh đạo và định hướng phát triển, chịu trách nhiệm xây dựng tầm nhìn, xác định mục tiêu phát triển của nhà trường và tổ chức triển khai các chiến lược nhằm nâng cao chất lượng giáo dục. Bên cạnh đó, họ còn là người tổ chức và điều hành hoạt động của nhà trường, bao gồm việc lập kế hoạch, phân công nhiệm vụ, điều phối các nguồn lực và kiểm tra, giám sát quá trình thực hiện các nhiệm vụ giáo dục.

Ngoài vai trò lãnh đạo và tổ chức, cán bộ quản lý nhà trường còn giữ vai trò điều phối và kết nối các lực lượng giáo dục trong và ngoài nhà trường. Điều này thể hiện ở việc thiết lập mối quan hệ hợp tác giữa nhà trường với giáo viên, học sinh, cha mẹ học sinh và các tổ chức xã hội nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các hoạt động giáo dục. Đồng thời, cán bộ quản lý cũng phải đóng vai trò người hỗ trợ và phát triển đội ngũ giáo viên, thông qua việc tổ chức các hoạt động bồi dưỡng chuyên môn, khuyến khích đổi mới phương pháp dạy học và tạo môi trường làm việc tích cực trong nhà trường.

Bên cạnh đó, cán bộ quản lý trường phổ thông trung học còn thực hiện vai trò giám sát và đánh giá hoạt động giáo dục, bảo đảm rằng các hoạt động dạy học và giáo dục được triển khai đúng mục tiêu và đạt hiệu quả mong muốn. Trong quá trình này, người quản lý cần thường xuyên theo dõi, đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của giáo viên và học sinh, từ đó có những điều chỉnh phù hợp nhằm nâng cao chất lượng giáo dục.

Ngoài những vai trò nêu trên, cán bộ quản lý nhà trường còn phải đảm nhiệm nhiều chức năng khác như quản lý các nguồn lực của nhà trường, xây dựng môi trường giáo dục lành mạnh, thúc đẩy đổi mới trong hoạt động dạy học và quản lý, đồng thời bảo đảm sự phát triển bền vững của nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay. Những vai trò này phản ánh yêu cầu ngày càng cao đối với năng lực lãnh đạo và quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học trong hệ thống giáo dục hiện đại.

1.3.3.2. Nhiệm vụ và quyền hạn của CBQL trường PTTH

a. Nhiệm vụ và quyền hạn của hiệu trưởng trường PTTH

Hiệu trưởng là người đứng đầu nhà trường, chịu trách nhiệm tổ chức, quản lý và điều hành toàn bộ hoạt động của cơ sở giáo dục. Các nhiệm vụ và quyền hạn cơ bản của hiệu trưởng bao gồm:

Tổ chức xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức của nhà trường, bảo đảm bộ máy hoạt động hiệu quả.

Lập kế hoạch năm học và chỉ đạo triển khai các nhiệm vụ giáo dục theo kế hoạch đã được phê duyệt.

Quản lý đội ngũ giáo viên, nhân viên và học sinh; tổ chức phân công nhiệm vụ, theo dõi, kiểm tra và đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của giáo viên, nhân viên; thực hiện công tác thi đua, khen thưởng và kỷ luật theo quy định; đồng thời quản lý hồ sơ cán bộ, giáo viên của nhà trường.

Chỉ đạo các hoạt động giáo dục học sinh, tổ chức đánh giá và phê duyệt kết quả xếp loại học sinh theo quy định.

Thực hiện quản lý hành chính, tài chính và tài sản của nhà trường theo các quy định hiện hành.

Tổ chức thực hiện các chế độ, chính sách của Nhà nước đối với giáo viên, nhân viên và học sinh; bảo đảm thực hiện quy chế dân chủ trong hoạt động của nhà trường; đồng thời triển khai các hoạt động xã hội hóa giáo dục theo định hướng của ngành.

Được tham gia các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao trình độ chuyên môn và năng lực quản lý, đồng thời được hưởng các chế độ, chính sách theo quy định của Nhà nước.

Chịu trách nhiệm trước cơ quan quản lý cấp trên về toàn bộ hoạt động của nhà trường và việc thực hiện các nhiệm vụ của người hiệu trưởng theo quy định.

b. Nhiệm vụ và quyền hạn của phó hiệu trưởng trường PTTH

Phó hiệu trưởng là người hỗ trợ hiệu trưởng trong công tác quản lý và điều hành hoạt động của nhà trường, đồng thời thực hiện các nhiệm vụ theo sự phân công của hiệu trưởng. Cụ thể:

Thực hiện các nhiệm vụ do hiệu trưởng giao và chịu trách nhiệm trước hiệu trưởng về kết quả thực hiện những nhiệm vụ đó.

Phối hợp với hiệu trưởng trong việc quản lý và điều hành các hoạt động của nhà trường, đồng thời cùng chịu trách nhiệm trước cơ quan quản lý cấp trên đối với những lĩnh vực công tác được phân công.

Thay mặt hiệu trưởng tổ chức và điều hành hoạt động của nhà trường trong những trường hợp được ủy quyền.

Được tham gia các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ quản lý, đồng thời được hưởng các chế độ, chính sách theo quy định của pháp luật.

Trong trường trung học phổ thông, đội ngũ nhân sự bao gồm Hiệu trưởng, các Phó Hiệu trưởng, đội ngũ giáo viên và các viên chức đảm nhiệm công tác thư viện, thiết bị, hành chính và tài vụ. Lực lượng này được tổ chức thành các tổ chuyên môn theo từng môn học hoặc nhóm môn học nhằm bảo đảm tính chuyên sâu và hiệu quả trong hoạt

động chuyên môn. Mỗi tổ chuyên môn do một Tổ trưởng phụ trách và có thể bố trí từ một đến hai Tổ phó để hỗ trợ trong công tác điều hành và triển khai nhiệm vụ. Các vị trí Tổ trưởng và Tổ phó chuyên môn chịu sự quản lý trực tiếp của Hiệu trưởng, đồng thời được phân công, bổ nhiệm nhiệm vụ vào đầu mỗi năm học theo quy định hiện hành, bảo đảm sự thống nhất trong chỉ đạo và tổ chức hoạt động của nhà trường.

Cán bộ quản lý trong nhà trường là người giữ vai trò đại diện hợp pháp của cơ sở giáo dục trước Nhà nước, được trao quyền và trách nhiệm trong việc điều hành các hoạt động quản lý hành chính cũng như chuyên môn. Với vị trí đó, họ phải chịu trách nhiệm trước các cơ quan quản lý cấp trên về những quyết định quản lý được ban hành, đồng thời tổ chức và điều phối các hoạt động của nhà trường nhằm bảo đảm thực hiện hiệu quả các mục tiêu và nhiệm vụ giáo dục đã đặt ra.

Để thực hiện hiệu quả vị trí và vai trò của mình trong nhà trường, cán bộ quản lý cần đồng thời đảm nhiệm hai chức năng cốt lõi là lãnh đạo và quản trị. Điều này đòi hỏi cán bộ quản lý không chỉ có năng lực tổ chức, điều hành các hoạt động theo mục tiêu đã xác định mà còn phải thể hiện vai trò định hướng, dẫn dắt và tạo động lực cho tập thể. Trên cơ sở đó, cán bộ quản lý cần hội tụ đầy đủ các phẩm chất và năng lực cần thiết nhằm bảo đảm việc thực hiện thành công sứ mệnh, mục tiêu chiến lược và các giá trị cốt lõi của nhà trường, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và chất lượng giáo dục trong bối cảnh đổi mới hiện nay.

1.3.4. Yêu cầu về số lượng, cơ cấu và chất lượng

Theo cách tiếp cận truyền thống trong quản lý giáo dục của CHDCND Lào, vấn đề phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông thường được xem xét trên ba phương diện cơ bản: quy mô nhân sự, sự phù hợp về cơ cấu và mức độ đáp ứng về chất lượng. Vì vậy, các nhiệm vụ chủ yếu của công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý cần hướng tới việc bảo đảm đội ngũ này có đủ số lượng theo yêu cầu, cơ cấu được phân bổ hợp lý và trình độ, năng lực quản lý ngày càng được nâng cao.

1.3.4.1. Yêu cầu về số lượng

Bộ GD&TT đã quy định số lượng đội ngũ CBQL trường PTTH theo từng hạng trường PTTH, (trường hạng 1, trường hạng 2, hạng hạng 3), tại Điều 10, Điều lệ trường trung học [99].

Trường hạng 1: Trường có tổng số học sinh dưới 300 người, có 1 hiệu trưởng và không quá 1 phó hiệu trưởng;

Trường hạng 2: Trường có tổng số học sinh từ 301 người đến 1,200 người, có 1 hiệu trưởng và 2 phó hiệu trưởng;

Trường hạng 3: Trường có tổng số học sinh 1,200 người trở lên, có 1 hiệu trưởng và không quá 3 phó hiệu trưởng.

1.3.4.2. Yêu cầu về cơ cấu

Cơ cấu đội ngũ CBQL được xem xét ở nhiều mặt. Ngoài những đòi hỏi về phẩm chất, năng lực cần quan tâm các yếu tố sau:

Độ tuổi và thâm niên công tác: Cần bảo đảm sự cân đối giữa các nhóm độ tuổi và thời gian công tác, qua đó vừa phát huy được sự năng động của lực lượng trẻ, vừa tận dụng được kinh nghiệm và sự từng trải của những cán bộ có nhiều năm làm việc trong ngành. Cụ thể: bổ nhiệm lần đầu với chức danh Hiệu trưởng ít nhất trọn một nhiệm kỳ, Phó Hiệu trưởng nam giới không quá 45 tuổi, nữ giới không quá 40 tuổi. Phải có thâm niên nghề nghiệp tối thiểu đó là đã trực tiếp giảng dạy ít nhất 5 năm;

Giới tính: Cần bảo đảm sự hài hòa giữa cán bộ quản lý nam và nữ, đồng thời chú trọng phát hiện, bồi dưỡng và tạo điều kiện để cán bộ nữ tham gia đảm nhiệm các vị trí quản lý, phù hợp với đặc điểm và yêu cầu của ngành giáo dục.

Trình độ chuyên môn: Đội ngũ cán bộ quản lý cần có cơ cấu đào tạo hợp lý, đáp ứng yêu cầu chuẩn hóa về trình độ chuyên môn theo quy định hiện hành. Theo đó, người đảm nhiệm vị trí quản lý phải có trình độ tối thiểu đại học sư phạm hoặc trình độ tương đương trở lên.

Phát triển về chất lượng được hiểu là quá trình nâng cao một cách toàn diện các năng lực và phẩm chất của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo hướng ngày càng hoàn thiện, bền vững và thích ứng với những yêu cầu mới của bối cảnh đổi mới giáo dục. Chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý không chỉ được phản ánh thông qua trình độ đào tạo, năng lực chuyên môn hay các phẩm chất vốn có ban đầu, mà còn được thể hiện ở khả năng học tập suốt đời, tự bồi dưỡng và tự hoàn thiện trong quá trình thực hiện các chức trách lãnh đạo, quản lý và điều hành các hoạt động giáo dục của nhà trường. Qua đó, chất lượng đội ngũ được nhìn nhận như một quá trình động, gắn với hiệu quả thực tiễn và sự phát triển liên tục của năng lực nghề nghiệp.

Quá trình phát triển chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý cần được đặt trong mối quan hệ chặt chẽ với các chuẩn mực cụ thể do cơ quan quản lý nhà nước quy định, làm căn cứ định hướng và đánh giá. Theo Thông tư số 1213/TT-Bộ GD&ĐT ngày 01/11/2022 về tiêu chuẩn đánh giá năng lực đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông, hệ thống tiêu chuẩn bao gồm 10 tiêu chuẩn với 25 tiêu chí, phản ánh tương đối đầy đủ các yêu cầu về phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống; trình độ chuyên môn, nghiệp vụ; cũng như năng lực lãnh đạo, quản lý trong điều kiện hiện nay. Việc gắn phát triển chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý với hệ thống chuẩn này không chỉ góp phần chuẩn hóa công tác quản lý nhân sự mà còn tạo cơ sở khoa học cho việc đánh giá, bồi dưỡng và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông một cách đồng bộ và hiệu quả.

a. Phẩm chất chính trị, đạo đức

Với vai trò là người đứng đầu trong công tác quản lý và điều hành nhà trường, cán bộ quản lý cần thể hiện trách nhiệm lãnh đạo đối với các hoạt động của đơn vị theo định hướng của Đảng và Nhà nước. Do đó, họ phải có lập trường chính trị vững chắc, quan điểm rõ ràng và luôn đặt lợi ích của quốc gia, dân tộc và nhân dân lên hàng đầu. Bên cạnh đó, cán bộ quản lý cần giữ gìn phẩm chất đạo đức nghề nghiệp, đồng thời có tư duy đổi mới trong quản trị và điều hành nhà trường. Việc không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và năng lực quản lý của bản thân cũng là yêu cầu quan trọng.

Đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cần có bản lĩnh chính trị vững vàng, bảo đảm đáp ứng yêu cầu phát triển của đất nước trong giai đoạn mới. Cán bộ quản lý phải thể hiện tinh thần trách nhiệm công dân và lòng yêu nước, tận tụy trong thực thi nhiệm vụ, kiên định mục tiêu phát triển gắn với định hướng xã hội chủ nghĩa, đồng thời nghiêm túc chấp hành và chủ động triển khai các chủ trương của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước. Việc am hiểu và quán triệt đầy đủ các đường lối, chính sách, đặc biệt trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo, cùng với việc tuân thủ nguyên tắc sống và làm việc theo Hiến pháp và pháp luật, được xem là nền tảng bảo đảm tính đúng đắn và hợp pháp trong hoạt động quản lý nhà trường.

Bên cạnh đó, cán bộ quản lý cần có tinh thần trách nhiệm cao, nhiệt huyết với nghề và sự gắn bó với người học, thể hiện tính kỷ luật, trung thực, khiêm tốn và giữ vững nguyên tắc trong công việc. Việc gương mẫu về đạo đức, công tâm, khách quan, bảo đảm sự thống nhất giữa lời nói và hành động là điều kiện quan trọng để xây dựng uy tín cá nhân và tạo niềm tin trong tập thể nhà trường. Đồng thời, cán bộ quản lý cần thực hiện phong cách làm việc dân chủ, tôn trọng, quan tâm và hỗ trợ đồng nghiệp, qua đó góp phần xây dựng môi trường làm việc tích cực và đoàn kết.

Trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay, cán bộ quản lý còn phải thể hiện ý thức tự học, tự bồi dưỡng thường xuyên nhằm không ngừng nâng cao phẩm chất và năng lực nghề nghiệp; đồng thời có tư duy đổi mới, sáng tạo, dám chịu trách nhiệm và chủ động trong hành động. Những phẩm chất và năng lực này là cơ sở quan trọng để cán bộ quản lý thực hiện hiệu quả vai trò lãnh đạo và quản trị nhà trường, đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục trong điều kiện hội nhập và chuyển đổi hiện nay.

b. Yêu cầu về trình độ chuyên môn kỹ thuật

Trình độ chuyên môn – kỹ thuật của cán bộ quản lý trường học được hiểu là sự tổng hợp giữa tri thức nền tảng, kiến thức chuyên sâu về chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm và những hiểu biết đặc thù cần thiết để thực hiện hiệu quả các chức năng lãnh đạo, quản lý trong nhà trường. Trình độ này đòi hỏi cán bộ quản lý không chỉ nắm vững chương trình giáo dục phổ thông mà còn phải có trình độ đào tạo từ bậc cử nhân sư

phạm trở lên, đáp ứng yêu cầu chuẩn hóa đội ngũ trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Cụ thể, cán bộ quản lý cần được đào tạo chuyên môn ở trình độ đại học sư phạm hoặc cao hơn; có hiểu biết mang tính liên ngành, nắm được những kiến thức cơ bản của các môn học khác trong nhà trường nhằm bảo đảm sự phối hợp hiệu quả trong quản lý hoạt động chuyên môn. Đồng thời, cán bộ quản lý phải được trang bị kiến thức về lý luận chính trị và quản lý nhà nước, có nền tảng khoa học về quản lý giáo dục, đủ năng lực ứng dụng công nghệ thông tin và sử dụng ngoại ngữ trong công việc quản lý, điều hành và hội nhập. Bên cạnh đó, ý thức tự học, tự bồi dưỡng nhằm không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ là yêu cầu tất yếu, gắn với trách nhiệm quan tâm phát triển năng lực đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên và cải thiện điều kiện làm việc, đời sống trong nhà trường. Những yêu cầu này tạo nên cơ sở quan trọng để cán bộ quản lý thực hiện hiệu quả vai trò quản trị và lãnh đạo nhà trường trong điều kiện đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục hiện nay.

c. Yêu cầu về năng lực

Cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cần có khả năng phân tích một cách toàn diện thực trạng hoạt động của nhà trường, đồng thời dự báo được các xu hướng phát triển trong tương lai trên cơ sở bối cảnh kinh tế, chính trị và xã hội. Trên nền tảng đó, cán bộ quản lý xây dựng tầm nhìn chiến lược và hoạch định kế hoạch phát triển nhà trường theo từng giai đoạn, hướng tới mục tiêu nâng cao chất lượng giáo dục và phát triển toàn diện học sinh. Quá trình quản trị nhà trường đòi hỏi việc tổ chức và điều hành hiệu quả các hoạt động dạy học và giáo dục thông qua huy động, phân bổ và sử dụng hợp lý các nguồn lực, kết hợp chặt chẽ với công tác giám sát và đánh giá trong điều kiện thực hiện cơ chế tự chủ gắn với trách nhiệm giải trình, nhằm bảo đảm nhà trường phát triển đúng với sứ mạng, mục tiêu và định hướng đã xác định.

Để đáp ứng các yêu cầu đó, cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cần được bồi dưỡng một cách hệ thống về quản lý giáo dục với các năng lực cốt lõi, bao gồm: năng lực nhận diện và phân tích bối cảnh chính trị, kinh tế – xã hội của quốc gia và địa phương, kịp thời cập nhật và vận dụng các chủ trương, chính sách của ngành giáo dục, đồng thời có khả năng dự báo xu hướng phát triển của nhà trường; năng lực xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển nhà trường; năng lực quản trị hoạt động dạy học và giáo dục học sinh; năng lực quản trị đội ngũ nhân sự; năng lực điều hành các hoạt động tổ chức và hành chính; năng lực quản lý tài chính bảo đảm tính hiệu quả và minh bạch; năng lực quản lý, khai thác cơ sở vật chất, thiết bị và ứng dụng công nghệ phục vụ dạy học và giáo dục; năng lực quản trị và bảo đảm chất lượng giáo dục; năng lực phối hợp hiệu quả với các lực lượng trong và ngoài nhà trường nhằm thúc đẩy xã hội hóa giáo dục; cùng với năng lực sử dụng ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông

tin, triển khai chuyển đổi số trong quản lý và tổ chức các hoạt động giáo dục. Những năng lực này tạo thành nền tảng quan trọng để cán bộ quản lý thực hiện hiệu quả vai trò lãnh đạo và quản trị nhà trường trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục hiện nay.

1.3.5. Khung năng lực của cán bộ quản lý trường phổ thông trung học

1.3.5.1. Cơ sở xác định khung năng lực

a. Cơ sở pháp lý

Việc xây dựng khung năng lực cán bộ quản lý trường PTTH được dựa trên các văn bản quy phạm pháp luật, các định hướng và chính sách do Nhà nước cùng ngành giáo dục ban hành cần được vận dụng và triển khai phù hợp trong hoạt động quản lý nhà trường, bảo đảm tuân thủ khung pháp lý, sự đồng bộ trong hệ thống và thích ứng với yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay. Qua đó góp phần nâng cao hiệu quả quản trị cơ sở giáo dục, đồng thời đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số và xu thế hội nhập quốc tế trong lĩnh vực giáo dục, cụ thể:

- Luật Giáo dục Lào sửa đổi (2015), ban hành ngày 16 tháng 7 năm 2015. Quy định về mục tiêu, nguyên lý giáo dục, tính chất giáo dục trong hệ thống giáo dục quốc dân, trong đó xác định rõ vai trò, nhiệm vụ, quyền hạn của người đứng đầu cơ sở giáo dục;
- Luật Cán bộ, Công chức năm sửa đổi (2015), ban hành ngày 18 tháng 12 năm 2015: Là cơ sở quy định về nghĩa vụ, quyền hạn, tiêu chuẩn, năng lực và đạo đức công vụ của đội ngũ cán bộ, công chức nói chung, trong đó có cán bộ quản lý giáo dục, cán bộ quản lý trường PTTH;
- Nghị định số 461/ NĐ-CP, ngày 09 tháng 10 năm 2012, về tiêu chuẩn cán bộ quản lý trong cơ quan nhà nước Lào: Quy định tiêu chuẩn chung cho tất cả cán bộ quản lý trong cơ quan nhà nước, trong đó có CBQL trường PTTH;
- Nghị quyết số 032/NQ – TW, của Ban chấp hành TW Đảng ngày 03 tháng 01 năm 2018 về công tác quy hoạch cán bộ quản lý trong cơ quan nhà nước;
- Thông tư số 2060/TT-BGTT, của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Thể thao Lào ngày 11 tháng 6 năm 2020: Ban hành Điều lệ trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và phổ thông trung học, quy định rõ trách nhiệm, quyền hạn của hiệu trưởng và các phó hiệu trưởng;
- Thông tư số 1213/TT-BGDTT, của Bộ trưởng Bộ GD&TT Lào về tiêu chuẩn đánh giá công việc của GV, CBQL các cơ sở giáo dục phổ thông, ban hành ngày 01 tháng 11 năm 2022;
- Chiến lược phát triển giáo dục giai đoạn 2021–2025, tầm nhìn 2030: Xác định phát triển đội ngũ cán bộ quản lý là khâu then chốt trong đổi mới giáo dục.

- Hệ thống cơ sở pháp lý trên cơ sở đảm bảo việc xây dựng khung năng lực có tính pháp lý, thống nhất và đồng bộ. Căn cứ để đánh giá, bồi dưỡng, quy hoạch, bổ nhiệm và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH.

b. Cơ sở lý luận và thực tiễn

Năng lực được hiểu là sự kết hợp tổng hợp và hữu cơ giữa kiến thức, kỹ năng cùng với thái độ và phẩm chất cá nhân, được biểu hiện thông qua các hành vi cụ thể trong quá trình thực hiện nhiệm vụ nhằm đạt hiệu quả cao. Theo nghĩa này, năng lực không chỉ phản ánh những gì cá nhân “*biết*” hay “*có*”, mà quan trọng hơn là khả năng vận dụng các yếu tố đó một cách phù hợp và hiệu quả trong bối cảnh thực tiễn công việc. Do đó, năng lực được xem là điều kiện thiết yếu để một cá nhân có thể đảm nhận và hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao. Ở một góc độ khác, năng lực còn phản ánh những yêu cầu tối thiểu về tri thức, kỹ năng và phẩm chất mà cá nhân cần đáp ứng để thực hiện các hành vi nghề nghiệp một cách hiệu quả trong vị trí công tác cụ thể.

Trong khu vực công, năng lực được nhìn nhận như yếu tố quyết định bảo đảm cho đội ngũ công chức, viên chức thực thi nhiệm vụ đúng chức trách, đáp ứng yêu cầu quản lý nhà nước cũng như kỳ vọng ngày càng cao của người dân và các tổ chức xã hội. Đối với lĩnh vực giáo dục, đặc biệt trong bối cảnh đổi mới quản trị nhà trường và phát triển nguồn nhân lực, việc xác lập và vận dụng khung năng lực có ý nghĩa then chốt trong công tác xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông. Khung năng lực không chỉ đóng vai trò định hướng cho công tác tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá và sử dụng cán bộ quản lý, mà còn góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ một cách hệ thống, bền vững, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai đoạn hiện nay.

Cơ sở thực tiễn là nền tảng quan trọng để xây dựng khung năng lực cho cán bộ quản lý trung học phổ thông, đảm bảo tính khả thi và phù hợp với yêu cầu thực tế của ngành giáo dục. Quá trình đổi mới giáo dục hiện nay đang diễn ra trên phạm vi toàn cầu với những chuyển biến mang tính căn bản và toàn diện, thể hiện từ sự thay đổi trong cách tiếp cận đối với chất lượng giáo dục, định hướng hình thành và phát triển nhân cách người học, cho đến việc tái cấu trúc tổ chức và phương thức vận hành của hệ thống giáo dục. Một trong những biểu hiện rõ nét của xu thế này là sự chuyển dịch của nhà trường từ mô hình khép kín sang mô hình mở, tăng cường mức độ tương tác và kết nối với cộng đồng và xã hội. Đồng thời, nhà trường ngày càng gắn kết chặt chẽ với hoạt động nghiên cứu khoa học – công nghệ, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin và thúc đẩy chuyển đổi số trong quản lý cũng như trong tổ chức các hoạt động dạy học và giáo dục, nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển trong bối cảnh kinh tế tri thức và toàn cầu hóa. Đáp ứng yêu

cầu về nâng cao chất lượng giáo dục, phù hợp với mục tiêu phát triển bền vững của ngành giáo dục, đồng thời phù hợp với bối cảnh xã hội thay đổi nhanh chóng.

Trong bối cảnh đặc thù của các trường phổ thông trung học nơi quản lý không chỉ liên quan đến chất lượng dạy và học mà còn đến công tác tổ chức, điều hành, phát triển đội ngũ cán bộ phù hợp với đặc điểm từng trường là điều không thể xem nhẹ. Toàn bộ các yếu tố này đã tạo nền tảng vững chắc, giúp xây dựng một khung năng lực không chỉ phù hợp, thực tiễn mà còn góp phần nâng cao năng lực và sự phát triển đồng bộ của đội ngũ cán bộ quản lý, từ đó cải thiện chất lượng giáo dục ở cấp trung học phổ thông trong bối cảnh đổi mới và hội nhập hiện nay.

Tham khảo các khung năng lực quốc tế và khu vực: Đánh giá và điều chỉnh theo các tiêu chuẩn, khung năng lực đã được các nước phát triển xây dựng, đặc biệt để phù hợp với bối cảnh của Lào.

1.3.5.2. Khung năng lực của CBQL trường PTTH

Thông qua nghiên cứu cơ sở lý luận và thực tiễn và tìm hiểu các quá trình xây dựng qua các bước sau: Xác định các năng lực; Mô tả các năng lực; Xác định chuẩn năng lực; Thiết kế khung năng lực, mỗi bước này có những yêu cầu nhất định. Vậy, tác giả đã xây dựng khung năng lực đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học bao gồm 6 nhóm năng lực như sau: 1) Năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ bản thân; 2) Năng lực quản trị nhà trường; 3) Năng lực xây dựng văn hóa nhà trường; 4) Năng lực phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình và xã hội; 5) Năng lực sử dụng ngoại ngữ; 6) Năng lực ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số. Có nội dung như sau:

a. Năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ bản thân

Đây là thành tố rất quan trọng trong khung năng lực của CBQL trường PTTH. Năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ bản thân đòi hỏi người CBQL trường THPT phải có như sau: Có trình độ chuyên môn đạt chuẩn hoặc trên chuẩn và thâm hiểu chương trình giáo dục phổ thông Lào ban hành 2011; Hiểu rõ các lý thuyết, nguyên lý và phương pháp QLGD; Năng lực ra quyết định và giải quyết vấn đề trong quản lý; Năng lực lãnh đạo và phát triển đội ngũ GV; Hướng dẫn, hỗ trợ đồng nghiệp về phát triển chuyên môn, nghiệp vụ bản thân.

b. Năng lực quản trị nhà trường phổ thông trung học

Năng lực quản trị nhà trường được hiểu là khả năng lãnh đạo và tổ chức điều hành toàn bộ hoạt động của nhà trường nhằm thực hiện hiệu quả mục tiêu giáo dục, đặc biệt là phát triển phẩm chất và năng lực của học sinh. Điều này đòi hỏi người quản lý phải thiết kế và triển khai các hoạt động giáo dục phù hợp với sự khác biệt về cách học, nhu cầu, hứng thú cũng như mức độ sẵn sàng tham gia học tập của từng học sinh, năng lực này gồm có 7 năng lực thành phần như sau:

– Năng lực xây dựng và triển khai kế hoạch phát triển nhà trường:

Cán bộ quản lý cần có khả năng xác lập định hướng phát triển cho nhà trường thông qua việc xây dựng các kế hoạch chiến lược và kế hoạch hoạt động phù hợp với tầm nhìn và mục tiêu phát triển giáo dục. Các kế hoạch này phải phản ánh được định hướng đổi mới giáo dục, đáp ứng các nguyên lý giáo dục của Lào cũng như điều kiện thực tiễn của địa phương và nhà trường [127]. Đồng thời, cán bộ quản lý phải tổ chức hướng dẫn, triển khai và giám sát việc thực hiện kế hoạch trong toàn bộ hệ thống hoạt động của nhà trường, từ các tổ chuyên môn đến từng giáo viên và nhân viên, nhằm bảo đảm kế hoạch được thực hiện một cách hiệu quả và nhất quán.

– Năng lực quản lý hoạt động dạy học và giáo dục học sinh:

Một yêu cầu quan trọng đối với cán bộ quản lý là tổ chức và điều hành các hoạt động dạy học và giáo dục theo chương trình giáo dục phổ thông. Việc quản lý cần hướng tới mục tiêu phát triển toàn diện phẩm chất và năng lực của học sinh. Trong quá trình này, cán bộ quản lý phải chỉ đạo giáo viên vận dụng các phương pháp dạy học phù hợp với đặc điểm người học, chú trọng đến sự khác biệt về phong cách học tập, nhu cầu và khả năng tiếp nhận của từng học sinh. Đồng thời, cần tổ chức kiểm tra, theo dõi và đánh giá việc thực hiện các kế hoạch giáo dục cũng như kết quả học tập và rèn luyện của học sinh.

– Năng lực quản trị nguồn nhân lực của nhà trường:

Quản trị nhân sự trong nhà trường đòi hỏi cán bộ quản lý phải dự báo nhu cầu nhân lực, xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ giáo viên và nhân viên bảo đảm phù hợp với cơ cấu môn học và nhiệm vụ giáo dục của nhà trường. Việc tuyển chọn, bố trí và sử dụng nhân sự cần dựa trên năng lực chuyên môn và yêu cầu công việc. Bên cạnh đó, cán bộ quản lý cần xây dựng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao trình độ chuyên môn và năng lực nghề nghiệp của đội ngũ. Đồng thời, cần tạo môi trường làm việc tích cực để khuyến khích giáo viên và nhân viên phát huy khả năng sáng tạo và nâng cao hiệu quả công việc.

– Năng lực quản trị tổ chức và hoạt động hành chính:

Cán bộ quản lý cần tổ chức hệ thống quản lý hành chính trong nhà trường một cách khoa học, bao gồm việc xây dựng kế hoạch hành chính, điều phối công việc và phân bổ nguồn lực hợp lý. Hoạt động hành chính cần được tổ chức nhằm bảo đảm sự vận hành thông suốt của nhà trường và hỗ trợ hiệu quả cho các hoạt động giáo dục. Bên cạnh đó, việc kiểm tra và giám sát các hoạt động hành chính cần được thực hiện thường xuyên để nâng cao tính kỷ cương và hiệu quả quản lý.

– Năng lực quản trị tài chính của nhà trường:

Trong lĩnh vực tài chính, cán bộ quản lý cần tổ chức xây dựng và thực hiện các quy định về quản lý tài chính của nhà trường theo các quy định hiện hành. Các hoạt động như lập dự toán, tổ chức thu và chi, kiểm tra và công khai tài chính phải được thực hiện minh bạch và đúng quy định. Đồng thời, cán bộ quản lý cần sử dụng hiệu quả các nguồn kinh phí nhằm phục vụ cho việc nâng cao chất lượng giáo dục và phát triển nhà trường. Việc huy động các nguồn lực tài chính hợp pháp cũng là một nhiệm vụ quan trọng nhằm tăng cường nguồn lực cho hoạt động giáo dục.

– Năng lực quản trị cơ sở vật chất và thiết bị giáo dục:

Cán bộ quản lý cần tổ chức việc quản lý, khai thác và sử dụng cơ sở vật chất, trang thiết bị và công nghệ giáo dục một cách hiệu quả. Điều này bao gồm việc xây dựng kế hoạch mua sắm, bảo trì, kiểm kê và nâng cấp cơ sở vật chất theo quy định. Đồng thời, nhà quản lý cần tận dụng tối đa các điều kiện vật chất hiện có, đồng thời huy động thêm nguồn lực để cải thiện điều kiện dạy học và giáo dục, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo của nhà trường.

– Năng lực quản lý và bảo đảm chất lượng giáo dục:

Cán bộ quản lý cần xây dựng và triển khai hệ thống bảo đảm chất lượng giáo dục trong nhà trường thông qua việc tổ chức tự đánh giá và cải tiến chất lượng. Trên cơ sở kết quả đánh giá nội bộ, nhà trường cần xác định các hạn chế, từ đó xây dựng các kế hoạch cải tiến nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động giáo dục. Quá trình quản trị chất lượng cần được thực hiện liên tục và có hệ thống, góp phần bảo đảm sự phát triển bền vững của nhà trường.

c. Năng lực xây dựng môi trường giáo dục

Cán bộ quản lý trường phổ thông trung học cần có năng lực tổ chức và phát triển môi trường giáo dục bảo đảm tính an toàn, lành mạnh và dân chủ, đồng thời góp phần phòng ngừa và hạn chế các hiện tượng bạo lực học đường. Trước hết, người quản lý phải chủ động xây dựng và phát triển văn hóa nhà trường, thể hiện vai trò nêu gương trong đạo đức nghề nghiệp, tác phong làm việc và tinh thần trách nhiệm, qua đó tạo ảnh hưởng tích cực đến giáo viên, học sinh và các thành viên trong nhà trường. Bên cạnh đó, cán bộ quản lý cần chia sẻ kinh nghiệm và định hướng cho tập thể sư phạm trong việc hình thành môi trường văn hóa giáo dục tích cực.

Ngoài ra, việc thực hiện và phát huy quyền dân chủ trong nhà trường cũng là một nội dung quan trọng của năng lực này. Cán bộ quản lý cần tổ chức các hoạt động nhằm bảo đảm quyền tham gia của giáo viên, học sinh và phụ huynh trong các hoạt động giáo dục, đồng thời hướng dẫn và hỗ trợ các thành viên trong nhà trường thực hiện đúng quyền và trách nhiệm của mình theo quy định.

Song song với đó, cán bộ quản lý cần chỉ đạo xây dựng môi trường học đường an toàn, chú trọng các biện pháp phòng ngừa và xử lý kịp thời các hành vi bạo lực học đường. Điều này bao gồm việc xây dựng các quy định, tổ chức các hoạt động giáo dục phòng chống bạo lực, cũng như chia sẻ và phổ biến những kinh nghiệm hiệu quả trong việc duy trì môi trường học tập an toàn, thân thiện cho học sinh.

d. Năng lực phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình và xã hội

Năng lực phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình và xã hội thể hiện ở khả năng của cán bộ quản lý trong việc thiết lập, duy trì và tăng cường sự gắn kết giữa các lực lượng tham gia vào quá trình giáo dục. Thông qua việc xây dựng cơ chế phối hợp hiệu quả giữa nhà trường với gia đình và cộng đồng, cán bộ quản lý có thể tạo nên sự đồng thuận trong tổ chức các hoạt động giáo dục, đồng thời huy động được nhiều nguồn lực xã hội nhằm hỗ trợ sự phát triển của nhà trường. Việc phát triển các mối quan hệ này góp phần hình thành môi trường giáo dục mở, tạo điều kiện thuận lợi cho học sinh phát triển toàn diện. Năng lực này được thể hiện qua các nội dung chủ yếu sau:

– Phối hợp giữa nhà trường, gia đình và xã hội trong tổ chức hoạt động dạy học:

Cán bộ quản lý cần chủ động thông tin đến phụ huynh học sinh và các lực lượng xã hội về định hướng phát triển, kế hoạch giáo dục cũng như các hoạt động trọng tâm của nhà trường trong từng năm học. Đồng thời, cần duy trì sự trao đổi thường xuyên với gia đình học sinh về kết quả học tập, quá trình rèn luyện và những vấn đề phát sinh trong học tập của học sinh nhằm thống nhất các biện pháp giáo dục phù hợp. Bên cạnh đó, nhà trường cần phối hợp với gia đình và các tổ chức xã hội trong việc hỗ trợ học sinh có nguy cơ bỏ học quay trở lại trường, cũng như tiếp nhận và xử lý kịp thời các thông tin phản hồi từ phụ huynh và các bên liên quan liên quan đến quá trình thực hiện kế hoạch dạy học và giáo dục.

– Phối hợp giữa nhà trường, gia đình và xã hội trong giáo dục đạo đức và lối sống cho học sinh:

Cán bộ quản lý cần cung cấp đầy đủ cho phụ huynh các thông tin liên quan đến nội quy, quy định và các chuẩn mực văn hóa trong nhà trường, từ đó tạo sự thống nhất trong việc giáo dục học sinh giữa gia đình và nhà trường. Đồng thời, cần thiết lập cơ chế tiếp nhận thông tin từ phụ huynh và cộng đồng về hành vi, thái độ và lối sống của học sinh để có biện pháp giáo dục kịp thời. Bên cạnh đó, nhà trường cần tổ chức các hoạt động trải nghiệm, các chương trình tìm hiểu lịch sử, văn hóa địa phương và các hoạt động xã hội nhằm tăng cường sự tham gia của học sinh và gắn kết nhà trường với cộng đồng.

– Phối hợp trong huy động và sử dụng các nguồn lực phục vụ phát triển nhà trường:

Cán bộ quản lý cần công khai và cung cấp thông tin về tình hình hoạt động, cũng như các nhu cầu phát triển của nhà trường cho phụ huynh và các tổ chức liên quan. Trên cơ sở đó, nhà trường phối hợp với các lực lượng xã hội trong việc huy động các nguồn lực hợp pháp nhằm hỗ trợ cho các hoạt động giáo dục và cải thiện điều kiện dạy học. Việc quản lý và sử dụng các nguồn lực cần được thực hiện đúng mục đích, bảo đảm tính minh bạch và hiệu quả, qua đó góp phần thúc đẩy sự phát triển bền vững của nhà trường.

e. Năng lực sử dụng ngoại ngữ

CBQL trường PTTH phải có khả năng sử dụng ngoại ngữ để giao tiếp, điều hành, hợp tác quốc tế và tiếp cận trí thức giáo dục hiện đại, phục vụ cho công tác quản lý phát triển nhà trường, tạo môi trường phát triển năng lực sử dụng ngoại ngữ cho GV, HS trong nhà trường PTTH, ưu tiên tiếng Anh, Việt Nam... cụ thể là:

- Sử dụng ngoại ngữ trong giao tiếp: Sử dụng ngoại ngữ trong giao tiếp thông thường, hiểu và trao đổi được các nội dung đơn giản liên quan đến công việc.
- Sử dụng ngoại ngữ trong công việc, hợp tác: Sử dụng ngoại ngữ trong hội nghị, tập huấn, dự án hợp tác quốc tế. Khai thác phần mềm, hệ thống quản lý hoặc tài nguyên giáo dục số có giao diện tiếng nước ngoài.
- Tạo môi trường sử dụng ngoại ngữ trong nhà trường: Chỉ đạo xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển năng lực sử dụng ngoại ngữ cho bản thân, giáo viên, nhân viên, học sinh trong trường PTTH.

f. Năng lực ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số

Cán bộ quản lý trường trung học phổ thông phải có năng lực ứng dụng công nghệ thông tin, công cụ số để nâng cao hiệu quả trong công việc. Nhận thức tư duy số; ứng dụng và khai thác công nghệ số trong công tác quản lý, điều hành dựa trên dữ liệu và công nghệ, nhằm nâng cao chất lượng giáo dục và hiệu quả quản lý trong thời đại chuyển đổi số, cụ thể là:

Nhận thức tư duy chuyển đổi số: Hiểu về vai trò của công nghệ số trong quản lý giáo dục; nắm được khái niệm về chuyển đổi số, dữ liệu số, trí tuệ nhân tạo (AI), học liệu số. Cập nhật, tìm hiểu các xu hướng chuyển đổi số trong giáo dục.

Sử dụng công cụ số: Sử dụng các phần mềm, nền tảng và thiết bị số trong công việc hàng ngày, hoạt động dạy học và quản lý nhà trường.

Tạo môi trường chuyển đổi số trong nhà trường: Tạo môi trường ứng dụng công nghệ thông tin, nền tảng số, học liệu số trong hoạt động dạy học, quản lý phòng học, quản lý nhà trường. Tổ chức định hướng và thúc đẩy quá trình chuyển đổi số trong nhà trường.

1.4. Lý luận về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học

1.4.1. Một số mô hình phát triển nguồn nhân lực trên thế giới

Lý luận về phát triển đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học thực chất là một lĩnh vực của lý thuyết phát triển nguồn nhân lực. Kế thừa và vận dụng lý thuyết phát triển nguồn nhân lực để phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH, và hiện nay cũng có nhiều mô hình lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực, mô hình của: Fombrun cho rằng phát triển nguồn nhân lực thông qua tuyển chọn, thực hiện công việc, đánh giá và các chính sách khen thưởng. Các nghiên cứu về quản lý phát triển nguồn nhân lực đã đưa ra nhiều mô hình tiếp cận khác nhau. Chẳng hạn, mô hình của Guest cho rằng quản lý phát triển nguồn nhân lực được cấu thành bởi sáu yếu tố cơ bản, bao gồm: chiến lược, chính sách nguồn nhân lực, kết quả về nguồn nhân lực, kết quả về hành vi của người lao động, kết quả thực hiện công việc và hiệu quả tài chính của tổ chức. Trong khi đó, Bratton và Gold tiếp cận quản lý nguồn nhân lực như một chuỗi hoạt động có tính hệ thống, bao gồm các bước như lập kế hoạch nhân lực, tuyển dụng và lựa chọn nhân sự, đánh giá kết quả làm việc, thực hiện chế độ đãi ngộ, phát triển năng lực, cũng như thúc đẩy giao tiếp và sự tham gia của người lao động trong tổ chức.

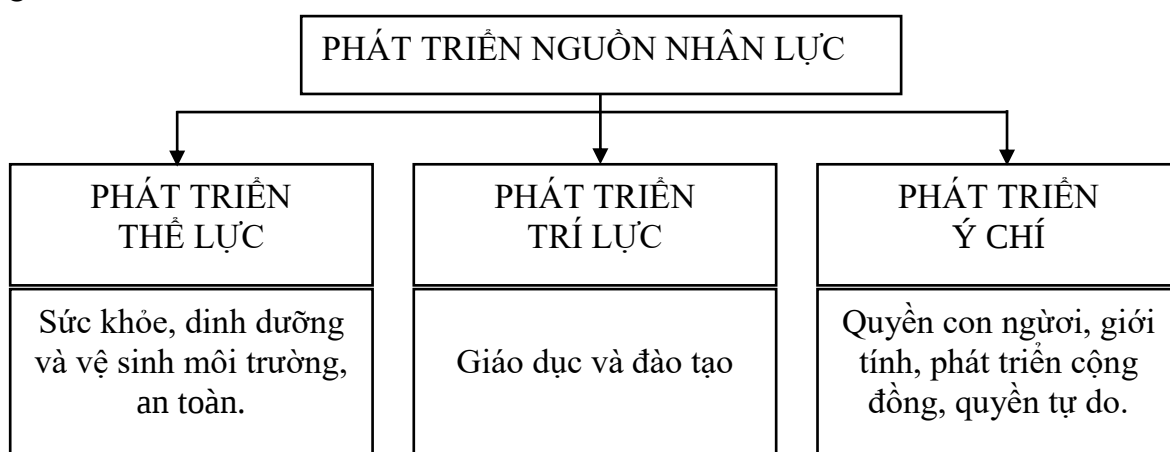
Ở góc độ khác, mô hình Warwick nhấn mạnh sự tác động của bối cảnh đối với quản lý nguồn nhân lực và cho rằng quá trình này bao gồm năm thành phần chủ yếu: bối cảnh bên ngoài của tổ chức, bối cảnh nội bộ, nội dung chiến lược, bối cảnh quản lý nguồn nhân lực và các nội dung cụ thể của hoạt động quản lý nguồn nhân lực. Mặc dù cách tiếp cận và thuật ngữ sử dụng có sự khác biệt giữa các mô hình, song các nghiên cứu đều có điểm chung khi xác định những khâu cơ bản của quá trình quản lý và phát triển nguồn nhân lực. Những khâu này thường bao gồm: hoạch định nguồn nhân lực, tuyển chọn nhân sự, bố trí và sử dụng lao động, đánh giá kết quả công việc, đào tạo và bồi dưỡng, cùng với việc xây dựng các chính sách đãi ngộ, tiền lương và khen thưởng nhằm khuyến khích và phát triển đội ngũ nhân lực trong tổ chức.

Mô hình quản trị nguồn nhân lực Harvard nhấn mạnh cách tiếp cận lấy con người làm trung tâm, trong đó đặc biệt coi trọng các mối quan hệ xã hội trong tổ chức và vai trò của giao tiếp, động lực làm việc cũng như năng lực lãnh đạo. Theo mô hình này, người lao động được đặt ở vị trí trung tâm của hệ thống quản trị, và mức độ hài lòng của họ được xem là nền tảng quyết định hiệu quả và sự phát triển bền vững của tổ chức. Đồng thời, mô hình Harvard chỉ ra rằng hành vi và hiệu suất làm việc của người lao động chịu sự chi phối bởi một số nhóm yếu tố chủ yếu, bao gồm các chính sách và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực như chế độ làm việc, sự luân chuyển và phát triển nhân lực, chính sách tiền lương và đãi ngộ, cùng với các yếu tố thuộc về cá nhân và môi trường tổ chức. Cách tiếp cận này cho thấy mối quan hệ tương tác chặt chẽ giữa chính sách

quản trị, con người và kết quả tổ chức, qua đó khẳng định vai trò then chốt của quản trị nguồn nhân lực trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Theo cách tiếp cận của mô hình quản trị nguồn nhân lực Michigan, trọng tâm của quản trị nhân sự được đặt vào sự liên kết chặt chẽ giữa chiến lược phát triển nguồn nhân lực và mục tiêu chiến lược tổng thể của tổ chức. Mô hình này xác định bốn chức năng cốt lõi của quản trị nguồn nhân lực, bao gồm tuyển dụng, đánh giá hiệu quả công việc, đãi ngộ và phát triển nguồn nhân lực. Trong đó, tuyển dụng hướng tới việc lựa chọn những cá nhân có năng lực phù hợp với yêu cầu công việc và cơ cấu tổ chức; đánh giá hiệu quả công việc tập trung theo dõi và kiểm chứng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động trong quá trình thực hiện công việc; chính sách đãi ngộ, đặc biệt là tiền lương và khen thưởng, được thiết kế dựa trên kết quả thực hiện công việc và gắn với cơ hội phát triển nghề nghiệp; còn phát triển nguồn nhân lực được triển khai thông qua các hoạt động đào tạo và bồi dưỡng nhằm nâng cao kỹ năng, đáp ứng nhu cầu phát triển hiện tại và tương lai của tổ chức. Điểm đặc trưng của mô hình Michigan là coi hiệu suất làm việc như một tiêu chí trung tâm, đồng thời nhấn mạnh sự gắn kết hữu cơ giữa các hoạt động quản trị nhân sự với cơ cấu tổ chức, sứ mệnh và tầm nhìn chiến lược.

Bổ sung cho cách tiếp cận trên, theo quan điểm của Richard Noonan (1995), phát triển nguồn nhân lực là một quá trình mang tính toàn diện, được cấu thành từ ba phương diện cơ bản, bao gồm phát triển thể chất, nâng cao năng lực trí tuệ và rèn luyện ý chí của con người. Cách tiếp cận này nhấn mạnh tính thống nhất giữa các yếu tố thể lực, trí lực và ý chí trong quá trình phát triển con người, qua đó làm rõ bản chất đa chiều của phát triển nguồn nhân lực và cung cấp cơ sở lý luận quan trọng cho việc xây dựng các chính sách và mô hình phát triển đội ngũ trong các tổ chức, đặc biệt là trong lĩnh vực giáo dục.



Sơ đồ 1.1. Mô hình phát triển NNL Richard Noonan

(Nguồn: Richard Noonan, 1995)

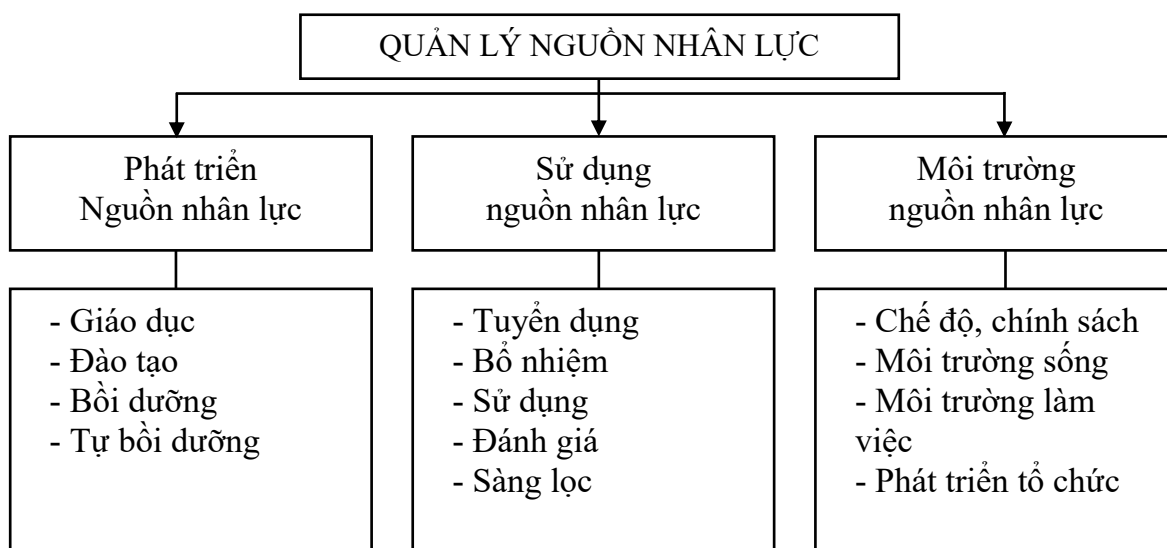
Theo mô hình lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực của Richard Noonan, quá trình phát triển con người được tiếp cận một cách toàn diện thông qua ba phương diện cơ bản, bao gồm phát triển thể chất, phát triển trí tuệ và phát triển ý chí. Trong đó, phát triển thể chất gắn với các yếu tố nền tảng như sức khỏe, dinh dưỡng, điều kiện dân số, nước sạch, vệ sinh môi trường và bảo đảm an toàn xã hội; phát triển trí tuệ chủ yếu được thực hiện thông qua giáo dục và đào tạo nhằm nâng cao tri thức, kỹ năng và năng lực nhận thức của con người; còn phát triển ý chí liên quan đến việc bảo đảm quyền con người, thúc đẩy bình đẳng giới, phát triển cộng đồng và mở rộng các quyền tự do cá nhân. Cách tiếp cận này nhấn mạnh sự thống nhất giữa các yếu tố thể lực, trí lực và ý chí trong quá trình phát triển con người, qua đó làm rõ bản chất đa chiều của phát triển nguồn nhân lực.

Tuy nhiên, mô hình của Richard Noonan chủ yếu tập trung vào các yếu tố nền tảng mang tính cá nhân và xã hội của con người, trong khi chưa luận giải một cách đầy đủ các nội dung mang tính hệ thống của quá trình phát triển đội ngũ nhân lực trong tổ chức. Cụ thể, mô hình chưa đề cập sâu đến các vấn đề như quy hoạch và cơ cấu nguồn nhân lực, tổ chức đào tạo và bồi dưỡng gắn với vị trí việc làm, sử dụng và phát huy nguồn nhân lực một cách hiệu quả; định hướng nghề nghiệp và phân luồng trong giáo dục; cũng như việc xây dựng môi trường và cơ chế thuận lợi để con người có thể phát huy năng lực và phát triển bền vững. Do đó, để vận dụng mô hình này trong nghiên cứu phát triển đội ngũ nhân lực, đặc biệt là đội ngũ cán bộ quản lý trong lĩnh vực giáo dục, cần có sự bổ sung và kết hợp với các tiếp cận quản trị nguồn nhân lực và tiếp cận khung năng lực nhằm bảo đảm tính toàn diện, hệ thống và khả thi trong thực tiễn.

Nội dung của phát triển nguồn nhân lực có thể được hiểu rõ hơn thông qua quan điểm quản lý nguồn nhân lực do Leonard Nadler (1969) đề xuất. Theo cách tiếp cận này, quản lý nguồn nhân lực bao gồm ba nhóm nhiệm vụ cơ bản. Thứ nhất là phát triển nguồn nhân lực, bao gồm các hoạt động như giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao năng lực, nghiên cứu và phục vụ nhằm gia tăng trình độ và năng lực của con người. Thứ hai là sử dụng nguồn nhân lực, thể hiện qua các hoạt động tuyển dụng, bổ nhiệm, bố trí và sử dụng nhân sự, đánh giá kết quả công việc cũng như sàng lọc nhằm bảo đảm sử dụng nguồn nhân lực một cách hiệu quả. Thứ ba là xây dựng môi trường cho nguồn nhân lực, bao gồm việc thiết lập các chế độ và chính sách phù hợp, tạo điều kiện về môi trường sống và môi trường làm việc, đồng thời phát triển tổ chức nhằm hỗ trợ sự phát triển bền vững của nguồn nhân lực.

Theo quan điểm này, quản lý và phát triển nguồn nhân lực không chỉ dừng lại ở việc nâng cao năng lực của con người mà còn bao gồm việc sử dụng hiệu quả và tạo lập

các điều kiện thuận lợi để nguồn nhân lực phát huy tối đa tiềm năng trong quá trình hoạt động của tổ chức.



Sơ đồ 1.2 Mô hình quản lý nguồn nhân lực Leonard Nadler
(Nguồn: Leonard Nadler, 1969)

Thông qua việc tổng hợp và phân tích một số mô hình lý thuyết về phát triển và quản lý nguồn nhân lực, có thể nhận thấy rằng hiện nay chưa tồn tại một mô hình nào mang tính hoàn chỉnh tuyệt đối, có thể áp dụng trực tiếp và trọn vẹn vào việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường. Mỗi mô hình đều có những ưu điểm và giới hạn nhất định, phản ánh các góc tiếp cận khác nhau đối với con người và hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên, mô hình phát triển nguồn nhân lực của Leonard Nadler thể hiện những ưu thế nổi bật khi tiếp cận phát triển nguồn nhân lực một cách toàn diện, tích hợp chặt chẽ giữa các nội dung phát triển, sử dụng và xây dựng môi trường làm việc cho nguồn nhân lực. Đặc biệt, mô hình này đã cụ thể hóa các nội dung trên thành những nhóm hoạt động tương đối rõ ràng, phù hợp với thực tiễn quản lý và điều hành tổ chức. Chính vì vậy, mô hình của Leonard Nadler có khả năng được vận dụng hiệu quả như một khung tham chiếu lý luận trong việc định hướng và triển khai các hoạt động phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả quản trị nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

1.4.2. Vận dụng mô hình phát triển nguồn nhân lực của Leonard Nadler vào phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học

Trong lĩnh vực quản lý nhân sự, mô hình do Leonard Nadler đề xuất được xem là một trong những khuôn khổ lý thuyết có tính hệ thống khi tiếp cận vấn đề phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Điểm cốt lõi của cách tiếp cận này là xem nguồn nhân lực không chỉ là đối tượng của hoạt động đào tạo mà còn là yếu tố cần được quản lý, khai thác và phát triển thông qua các cơ chế tổ chức phù hợp. Vì vậy, bên cạnh việc

nâng cao năng lực của con người thông qua giáo dục và bồi dưỡng, mô hình này còn đặc biệt nhấn mạnh đến việc sử dụng hợp lý nguồn nhân lực cũng như việc thiết lập các điều kiện làm việc thuận lợi để cá nhân có thể phát huy tối đa khả năng của mình trong quá trình thực hiện nhiệm vụ.

Khi áp dụng cách tiếp cận này vào phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học, quá trình quản lý nguồn nhân lực cần được xem xét như một hệ thống các hoạt động có liên hệ chặt chẽ với nhau. Trước hết là việc xây dựng quy hoạch và kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý phù hợp với yêu cầu phát triển của giáo dục. Tiếp theo là các hoạt động lựa chọn, bổ nhiệm và bố trí cán bộ quản lý dựa trên năng lực và yêu cầu công việc. Song song với đó là việc tổ chức đánh giá năng lực và hiệu quả hoạt động của đội ngũ nhằm làm cơ sở cho việc sử dụng và phát triển nhân sự. Bên cạnh các hoạt động này, công tác đào tạo và bồi dưỡng nhằm nâng cao trình độ quản lý cũng giữ vai trò quan trọng. Đồng thời, việc xây dựng môi trường làm việc tích cực và thuận lợi sẽ tạo điều kiện để đội ngũ cán bộ quản lý phát huy năng lực lãnh đạo và quản trị nhà trường một cách hiệu quả.

Những nội dung này tạo thành một hệ thống liên kết chặt chẽ, trong đó các hoạt động quy hoạch, tuyển chọn, đánh giá và đào tạo bồi dưỡng hình thành nên chu trình quản lý nguồn nhân lực, còn việc xây dựng môi trường làm việc đóng vai trò là điều kiện hỗ trợ để các hoạt động đó đạt được hiệu quả cao.

Việc vận dụng mô hình phát triển nguồn nhân lực của Leonard Nadler vào xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông có thể được triển khai theo ba nhóm nội dung chủ yếu, phản ánh tính toàn diện và hệ thống của quá trình phát triển đội ngũ. Trước hết, phát triển đội ngũ được thực hiện thông qua các hoạt động giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng, phát triển cá nhân và nghiên cứu ứng dụng, nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, phẩm chất nghề nghiệp và năng lực quản lý của cán bộ quản lý nhà trường. Trong đó, hoạt động đào tạo và bồi dưỡng giữ vai trò trung tâm, có ý nghĩa quyết định trong việc chuẩn hóa và nâng cao chất lượng đội ngũ, bảo đảm cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu thực tiễn quản trị nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Thứ hai, quản lý và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý thông qua các hoạt động tuyển chọn, bổ nhiệm, đánh giá, sàng lọc và tuyển dụng nhằm hình thành lực lượng cán bộ quản lý bảo đảm về số lượng, hợp lý về cơ cấu và ngày càng được nâng cao về chất lượng, đáp ứng yêu cầu phát triển trước mắt cũng như lâu dài của nhà trường; đồng thời thực hiện việc bố trí công việc và chế độ đãi ngộ phù hợp để tạo điều kiện cho cán bộ quản lý và nguồn cán bộ kế cận phát huy tối đa năng lực và sở trường. Thứ ba, xây dựng môi trường phát triển nguồn nhân lực thông qua việc hoàn thiện các chế độ, chính sách, điều kiện sống, môi trường làm việc và thúc đẩy sự phát triển của tổ chức.

rên cơ sở vận dụng mô hình phát triển nguồn nhân lực của Leonard Nadler, việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông được tiếp cận như một quá trình mang tính hệ thống và đồng bộ, nhằm bảo đảm sự hoàn thiện đồng thời về quy mô, chất lượng và cơ cấu đội ngũ. Theo cách tiếp cận này, các nội dung quản lý nguồn nhân lực đối với đội ngũ cán bộ quản lý có thể được cụ thể hóa thành năm lĩnh vực chủ yếu, bao gồm: xây dựng quy hoạch và kế hoạch phát triển đội ngũ; thực hiện công tác tuyển chọn và bổ nhiệm; tổ chức đánh giá đội ngũ; triển khai các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng; và tạo lập môi trường thuận lợi cho sự phát triển của cán bộ quản lý nhà trường. Năm lĩnh vực nội dung này có mối quan hệ chặt chẽ, tác động qua lại và tạo thành một chỉnh thể thống nhất trong quá trình quản lý và phát triển đội ngũ. Trong đó, bốn nội dung đầu tiên hợp thành chu trình quản lý nguồn nhân lực theo tiếp cận phát triển, còn nội dung thứ năm giữ vai trò là điều kiện nền tảng và yếu tố hỗ trợ, góp phần nâng cao hiệu quả triển khai và bảo đảm tính bền vững của toàn bộ quá trình phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

1.4.2.1. Quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học

Công tác quy hoạch đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học thực chất là quá trình chủ động tạo lập và chuẩn bị nguồn nhân sự cho các vị trí lãnh đạo trong nhà trường. Nội dung của hoạt động này bao gồm việc phát hiện sớm những cá nhân có phẩm chất đạo đức tốt, năng lực chuyên môn vững vàng và có tiềm năng phát triển trong lĩnh vực quản lý giáo dục, từ đó đưa vào diện quy hoạch để xây dựng kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng phù hợp. Thông qua quá trình này, nhà trường có thể hình thành nguồn nhân lực kế cận cho các chức danh quản lý, đáp ứng cả yêu cầu trước mắt và định hướng phát triển lâu dài của nhà trường cũng như của ngành giáo dục. Do giữ vai trò định hướng trong công tác cán bộ, quy hoạch đội ngũ lãnh đạo, quản lý được xem là một khâu có ý nghĩa quyết định, góp phần nâng cao tính chủ động và khoa học trong việc phát triển nhân sự quản lý. Mục tiêu của hoạt động quy hoạch trước hết nhằm hình thành tầm nhìn dài hạn trong công tác cán bộ, qua đó hạn chế tình trạng thiếu hụt nhân sự quản lý và bảo đảm sự kế thừa ổn định giữa các thế hệ cán bộ. Đồng thời, việc quy hoạch còn góp phần duy trì sự đoàn kết trong nội bộ tổ chức và tạo nền tảng ổn định cho sự phát triển của nhà trường.

Bên cạnh đó, quy hoạch cán bộ còn hướng đến việc chuẩn bị nguồn nhân lực từ sớm và từ xa cho các vị trí lãnh đạo, quản lý trong các trường phổ thông trung học. Trên cơ sở đó, các cơ quan quản lý giáo dục có thể xây dựng kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng nhằm hình thành đội ngũ cán bộ quản lý có bản lĩnh chính trị vững vàng, phẩm chất đạo đức trong sáng, trình độ chuyên môn và nghiệp vụ vững chắc, đồng thời có năng lực thực tiễn trong quản lý giáo dục. Việc bảo đảm đội ngũ này đầy đủ về số lượng, hợp lý

về cơ cấu và có chất lượng cao sẽ góp phần đáp ứng yêu cầu phát triển của giáo dục trong bối cảnh công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước.

Quy hoạch được hiểu là quá trình nhận diện và lựa chọn những cá nhân có tiềm năng phát triển để chuẩn bị cho các vị trí quản lý trong tương lai. Những cá nhân này sau khi được đưa vào diện quy hoạch sẽ được định hướng đào tạo, bồi dưỡng và tạo cơ hội tham gia các hoạt động thực tiễn nhằm phát triển năng lực quản lý, đồng thời rèn luyện bản lĩnh và kinh nghiệm trong quá trình công tác. Trong lĩnh vực giáo dục, quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học là hoạt động xác định trước nhu cầu về đội ngũ quản lý của nhà trường trong từng giai đoạn. Quá trình này bao gồm việc xác định yêu cầu đối với đội ngũ cán bộ quản lý về số lượng, cơ cấu và tiêu chuẩn về trình độ đào tạo, năng lực chuyên môn cũng như phẩm chất nghề nghiệp. Trên cơ sở đó, các cơ quan quản lý giáo dục đề ra mục tiêu phát triển đội ngũ, đồng thời xây dựng các giải pháp và điều kiện cần thiết nhằm bảo đảm việc hình thành và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu của nhà trường và của hệ thống giáo dục.

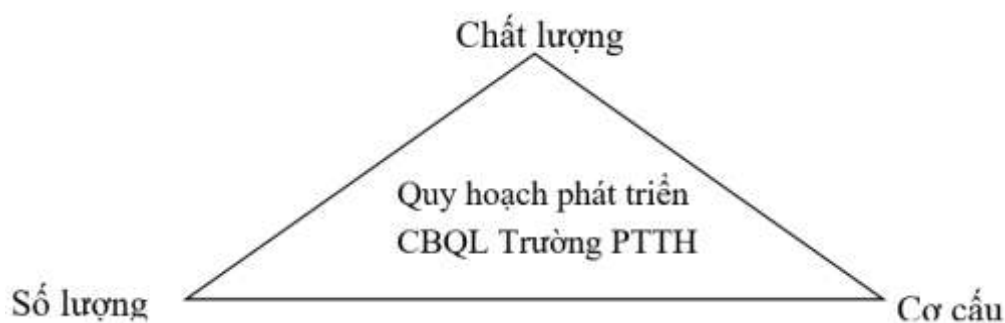
Quy hoạch đội ngũ CBQL trường trung học phổ thông cần xác định rõ yêu cầu phát triển về số lượng, chất lượng và cơ cấu đối với từng nhóm đối tượng trong nhà trường, đồng thời gắn với chức năng, nhiệm vụ quản lý của từng vị trí. Đối với đội ngũ hiệu trưởng và phó hiệu trưởng, công tác quy hoạch không chỉ giới hạn trong phạm vi một cơ sở giáo dục mà có thể hướng tới các vị trí quản lý ở cấp cao hơn như cơ quan quản lý giáo dục cấp tỉnh hoặc tại các trường trung học phổ thông khác. Khi xây dựng nguồn quy hoạch cho các chức danh này cần bảo đảm mỗi chức danh có từ hai đến ba cán bộ trong diện quy hoạch, tránh tình trạng chỉ bố trí một người cho một vị trí. Đồng thời, một cá nhân không nên được đưa vào quy hoạch cho quá ba chức danh khác nhau. Đối với các vị trí tổ trưởng và tổ phó chuyên môn, quy hoạch chủ yếu được thực hiện trong phạm vi nội bộ nhà trường nhằm bảo đảm sự kế thừa và ổn định trong tổ chức chuyên môn.

Việc kiểm tra và đánh giá quá trình triển khai quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường phổ thông trung học cần được thực hiện theo đúng lộ trình đã đề ra. Thông qua hoạt động này, các cơ quan quản lý có thể theo dõi mức độ thực hiện quy hoạch, kịp thời đưa ra các quyết định quản lý nhằm điều chỉnh kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý sao cho phù hợp với những thay đổi trong dự báo và yêu cầu thực tiễn của giáo dục.

Xét về bản chất, quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý là quá trình nhận diện và lựa chọn những nhân sự có tiềm năng phát triển để bổ sung cho các vị trí lãnh đạo trong tương lai. Trên cơ sở nguồn nhân lực được lựa chọn, các cơ quan quản lý giáo dục tổ

chức các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng và rèn luyện thực tiễn nhằm nâng cao năng lực quản lý, giúp họ có đủ điều kiện đảm nhận và thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ quản lý trong nhà trường.

Trong các nghiên cứu truyền thống về quản lý giáo dục, việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học thường được xem xét thông qua ba phương diện cơ bản: quy mô nhân lực, cơ cấu tổ chức và chất lượng đội ngũ. Ba yếu tố này được coi là nền tảng để bảo đảm sự vận hành ổn định và hiệu quả của bộ máy quản lý trong nhà trường. Vì vậy, nhiệm vụ trọng tâm của công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý là vừa bảo đảm đủ nhân lực cho các vị trí quản lý, vừa xây dựng cơ cấu đội ngũ hợp lý và từng bước nâng cao năng lực, phẩm chất của đội ngũ này. Việc phát triển đội ngũ không chỉ nhằm đáp ứng các yêu cầu quản lý trong giai đoạn hiện tại mà còn hướng tới chuẩn bị nguồn nhân lực quản lý cho sự phát triển bền vững của giáo dục phổ thông trung học trong tương lai. Do đó, trong quá trình quy hoạch và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý, cần chú trọng bảo đảm sự hài hòa giữa ba yếu tố then chốt là số lượng, cơ cấu và chất lượng. Mối quan hệ giữa các yếu tố này được minh họa trong sơ đồ dưới đây:



Sơ đồ 1.3: Quan hệ 3 yếu tố quy hoạch phát triển CBQL trường PTTH
(Nguồn: Đinh Thị Lựa, 2020)

Sơ đồ 1.3 trên thể hiện quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học được xem xét trên ba nội dung cơ bản: Cơ cấu, số lượng và chất lượng, ba yếu tố này có mối quan hệ chặt chẽ, tác động qua lại lẫn nhau trong quá trình phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH.

Thứ nhất về cơ cấu: Quy hoạch cán bộ quản lý phải bảo đảm tính hợp lý về độ tuổi, giới tính, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm công tác, cũng như sự phân bổ giữa các vùng miền, cấp học, loại hình trường. Cơ cấu hợp lý giúp đội ngũ phát triển bền vững và có tính kế thừa.

Thứ hai về số lượng: Cần xác định rõ nhu cầu và quy mô đội ngũ cán bộ quản lý phù hợp với tình hình thực tế của từng địa phương và từng giai đoạn phát triển giáo dục. Số lượng phải đủ để đáp ứng yêu cầu quản lý, tránh tình trạng thừa hoặc thiếu cán bộ.

Thứ ba về chất lượng: Là yếu tố trung tâm, quyết định hiệu quả hoạt động quản lý. Quy hoạch phải chú trọng đến việc nâng cao phẩm chất chính trị, năng lực chuyên môn, kỹ năng quản lý, năng lực đổi mới và ứng dụng công nghệ số trong quản lý giáo dục.

Như vậy, sơ đồ tam giác trên cho thấy ba yếu tố chất lượng – số lượng – cơ cấu là ba trụ cột chính, có quan hệ biện chứng, tạo nền tảng cho việc quy hoạch và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH một cách toàn diện, đồng bộ và hiệu quả. Đảm bảo cho việc bố trí nhân sự có chất lượng kịp thời khi cần thiết.

1.4.2.2. Tuyển chọn, bổ nhiệm, sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học

Khi đề cập đến vai trò của công tác lựa chọn cán bộ, Chủ tịch Hồ Chí Minh đã chỉ rõ rằng, ngay cả khi đường lối và chính sách được xác định đúng đắn, hiệu quả thực hiện vẫn phụ thuộc rất lớn vào tổ chức triển khai, công tác lựa chọn cán bộ cũng như hoạt động kiểm tra, giám sát. Từ quan điểm này có thể khẳng định rằng, công tác tuyển chọn, bổ nhiệm và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông giữ vị trí đặc biệt quan trọng, mang tính quyết định đối với hiệu quả quản lý nguồn nhân lực và chất lượng hoạt động của nhà trường. Việc thực hiện tốt các nội dung này không chỉ bảo đảm sự phù hợp giữa năng lực cán bộ và yêu cầu nhiệm vụ mà còn tạo nền tảng cho sự ổn định, phát triển bền vững của nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay. Thông qua quá trình sàng lọc và lựa chọn, những cá nhân có phẩm chất chính trị, đạo đức, năng lực chuyên môn và uy tín được xem xét để đảm nhiệm các vị trí lãnh đạo, quản lý. Việc thực hiện tốt khâu lựa chọn cán bộ là cơ sở quan trọng để bố trí và sử dụng nhân sự phù hợp với năng lực và nhiệm vụ được giao, qua đó góp phần xây dựng đội ngũ cán bộ tận tâm, phát huy được tiềm năng và tinh thần sáng tạo trong thực hiện nhiệm vụ, đáp ứng mục tiêu phát triển của nhà trường và địa phương. Quá trình tuyển chọn có thể được thực hiện thông qua các hình thức như thi tuyển hoặc xét tuyển, bảo đảm lựa chọn được những cá nhân có đủ năng lực và phẩm chất để đảm nhiệm chức vụ quản lý, đồng thời tạo điều kiện cho họ phát huy thế mạnh cá nhân và đáp ứng các tiêu chuẩn đối với cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo quy định. Việc tuyển chọn theo các nội dung sau:

Cần tiến hành xác định rõ nhiệm vụ và phạm vi trách nhiệm gắn với từng chức danh quản lý nhằm tạo cơ sở cho việc xem xét và quyết định bổ nhiệm. Trên cơ sở đó, cơ quan quản lý có thể xây dựng định hướng về việc bổ nhiệm, điều động hoặc luân chuyển đối với cán bộ quản lý cũng như những cá nhân trong diện quy hoạch. Việc xác định cụ thể vị trí công tác, yêu cầu nhiệm vụ và trách nhiệm của chức danh dự kiến bổ nhiệm giúp hình thành hệ thống tiêu chuẩn và tiêu chí lựa chọn nhân sự phù hợp, đồng thời tạo điều kiện để người được xem xét bổ nhiệm hiểu rõ những yêu cầu công việc mà

mình sẽ đảm nhận. Các tiêu chí đối với vị trí cần bổ nhiệm phải được quy định rõ ràng, gắn với chuẩn chức danh và phù hợp với điều kiện thực tiễn của hoạt động giáo dục tại địa phương. Bên cạnh đó, việc đề xuất phương án bổ nhiệm cần căn cứ vào kết quả đánh giá, xếp loại cán bộ và giáo viên, đồng thời bảo đảm tuân thủ đầy đủ các bước và quy trình theo quy định hiện hành.

Công tác chuẩn bị nhân sự trước khi bổ nhiệm là một khâu quan trọng trong quản lý và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, được thực hiện theo một quy trình chặt chẽ và thống nhất. Nội dung của công tác này bao gồm việc rà soát, lựa chọn và đề xuất phương án nhân sự phù hợp với yêu cầu, nhiệm vụ và điều kiện cụ thể của nhà trường. Quá trình triển khai thường gắn liền với việc thảo luận, trao đổi dân chủ trong tập thể lãnh đạo nhằm đạt được sự thống nhất cao về phương án nhân sự, đồng thời tổ chức lấy ý kiến và biểu quyết đối với các cá nhân đáp ứng đầy đủ tiêu chuẩn, điều kiện theo quy định. Đối với trường hợp tiếp nhận nhân sự từ đơn vị khác, quy trình chuẩn bị nhân sự còn bao gồm việc trao đổi trực tiếp với cá nhân dự kiến bổ nhiệm, làm việc với đơn vị nơi nhân sự đang công tác, tiến hành xác minh hồ sơ, lý lịch và hoàn thiện đầy đủ các thủ tục liên quan trước khi thực hiện tiếp nhận.

Trên cơ sở phương án nhân sự đã được thống nhất, cơ quan có thẩm quyền tiến hành ban hành quyết định bổ nhiệm theo đúng quy định hiện hành. Trường hợp việc bổ nhiệm vượt quá thẩm quyền, hồ sơ nhân sự được hoàn thiện và trình lên cấp có thẩm quyền xem xét, quyết định theo đúng trình tự, thủ tục và quy định của pháp luật. Việc thực hiện nghiêm túc và đồng bộ các bước trong quy trình bổ nhiệm góp phần bảo đảm tính công khai, minh bạch, khách quan, đồng thời nâng cao hiệu quả công tác quản lý và sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường.

CBQL trường PTTH được bổ nhiệm theo nhiệm kỳ 5 năm, không quá 2 nhiệm kỳ tại một đơn vị. Sau mỗi năm học, HT được nhân sự trong trường góp ý và cấp có thẩm quyền đánh giá theo quy định [121].

1.4.2.3. Kiểm tra, đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học

Kiểm tra là hoạt động do chủ thể quản lý thực hiện nhằm xem xét và đánh giá các hoạt động của đối tượng quản lý, qua đó xác định mức độ phù hợp của chúng so với mục tiêu, yêu cầu hoặc tiêu chuẩn đã được xác định trước [18]. Đánh giá là một hoạt động thu thập và xử lý thông tin một cách có hệ thống để xác lập giá trị của đối tượng [77]. Kiểm tra và đánh giá là hai chức năng cơ bản của hoạt động quản lý, có mối quan hệ mật thiết với nhau. Trong đó, kết quả của hoạt động kiểm tra thường được sử dụng làm căn cứ quan trọng để hình thành các nhận định và đưa ra kết luận đánh giá. Đối với đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông, việc đánh giá thường do cơ quan quản lý giáo dục cấp trên thực hiện, mà trực tiếp là Sở Giáo dục và Thể thao.

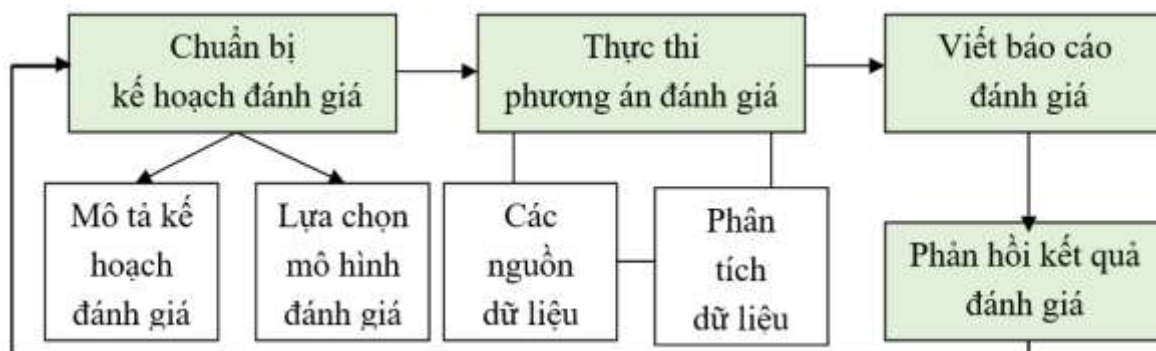
Nội dung đánh giá tập trung xem xét mức độ thực hiện các nhiệm vụ quản lý của cán bộ trong mối tương quan với yêu cầu phát triển của nhà trường và những kỳ vọng từ phía xã hội. Thông qua quá trình này, cơ quan quản lý có thể xác định mức độ đáp ứng của cán bộ quản lý đối với các tiêu chí được quy định trong chuẩn nghề nghiệp. Vì vậy, đánh giá cán bộ quản lý có thể được hiểu là quá trình phân tích và xác định mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân dựa trên các tiêu chuẩn nghề nghiệp, đồng thời đặt trong bối cảnh cụ thể của hoạt động giáo dục. Kết quả đánh giá được sử dụng làm căn cứ cho việc phân loại, xếp loại cán bộ tại thời điểm kiểm tra hoặc vào cuối năm học. Đánh giá bao hàm những đặc trưng cơ bản như: Tính khách quan; Tính khoa học; Tính thích ứng phổ biến; Tính mục đích. Kết quả đánh giá cần được tổng hợp, cung cấp và phản hồi kịp thời đến các tổ chức, cá nhân có liên quan nhằm làm cơ sở khoa học cho việc xem xét, ban hành và điều chỉnh các quyết định quản lý phù hợp. Thông qua đó, kết quả đánh giá không chỉ phục vụ cho công tác quản lý, điều hành mà còn góp phần thúc đẩy quá trình đổi mới giáo dục, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động giáo dục trong nhà trường.

Trong công tác quản lý, việc kiểm tra và đánh giá đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cần được tiến hành theo những nguyên tắc bảo đảm tính minh bạch, khách quan và dân chủ, đồng thời phải được thực hiện kịp thời nhưng không gây ảnh hưởng đến hoạt động quản lý và giảng dạy của nhà trường. Nội dung đánh giá cần căn cứ chủ yếu vào kết quả thực hiện nhiệm vụ của cơ sở giáo dục, trong đó hiệu quả và chất lượng giáo dục được xem là tiêu chí quan trọng để xem xét. Bên cạnh đó, quá trình đánh giá phải được tổ chức và triển khai đúng trình tự, thủ tục theo các quy định của chuẩn đối với cán bộ quản lý cơ sở giáo dục.

Hoạt động kiểm tra cần làm rõ mức độ thực hiện các quyết định quản lý trong thực tiễn, qua đó xác định những kết quả đã đạt được cũng như phát hiện kịp thời các khó khăn, hạn chế hoặc sai sót nảy sinh trong quá trình triển khai. Trên cơ sở đó, việc kiểm tra không chỉ giúp nhận diện đúng thực trạng và phân tích nguyên nhân của những tồn tại, mà còn tạo căn cứ để đề xuất các biện pháp điều chỉnh, khắc phục nhằm bảo đảm thực hiện hiệu quả kế hoạch đã đề ra. Đồng thời, đây cũng là một công cụ quan trọng để động viên, khuyến khích và nâng cao tinh thần trách nhiệm của đội ngũ cán bộ quản lý, góp phần nâng cao chất lượng hoạt động quản lý. Bên cạnh đó, thông qua kết quả kiểm tra, các cơ quan quản lý còn có thể kiến nghị với cấp có thẩm quyền xem xét điều chỉnh, bổ sung chính sách và các quy định liên quan nhằm tăng cường hiệu lực quản lý giáo dục.

Theo Trần Xuân Bách (2016), hoạt động đánh giá được triển khai qua bốn bước cơ bản, bao gồm: xây dựng kế hoạch đánh giá, tổ chức thực hiện phương án đánh giá,

lập báo cáo đánh giá và phản hồi kết quả đánh giá. Mối quan hệ giữa các bước này được thể hiện trong sơ đồ sau đây:



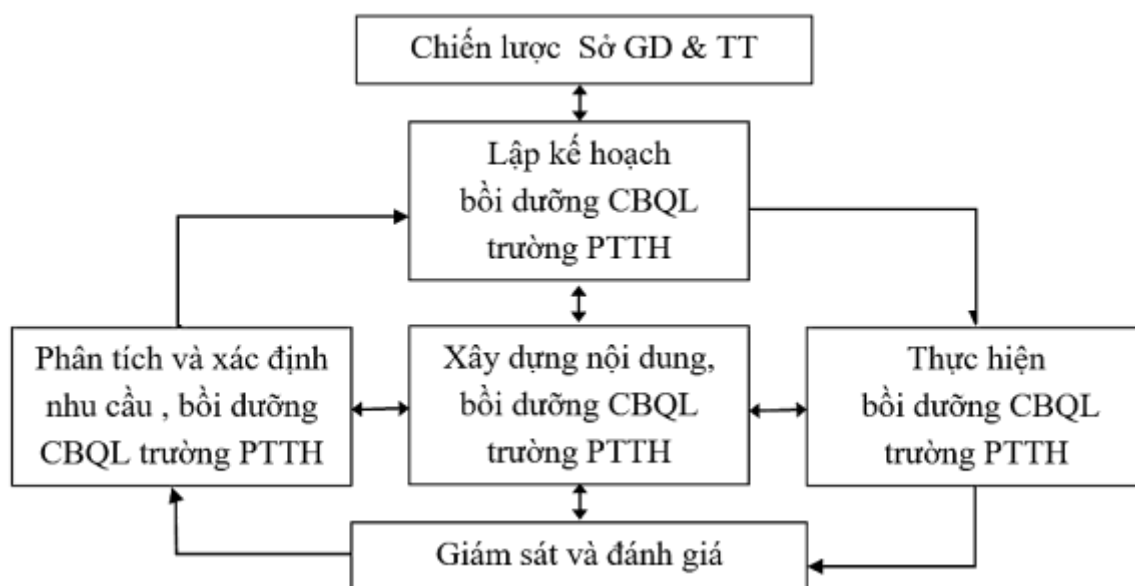
Sơ đồ 1.4. Quan hệ các bước quy trình đánh giá (Nguồn: Trần Xuân Bách, 2016)

1.4.2.4. Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học

Đội ngũ CBQL trường trung học phổ thông cần được bồi dưỡng nền tảng kiến thức về lý luận quản lý hiện đại cùng với các nghiệp vụ quản trị mang tính chuyên nghiệp và gắn với thực tiễn. Bên cạnh đó, họ cần phát triển những năng lực quản lý phù hợp với yêu cầu của thế kỷ XXI, như khả năng giao tiếp và thiết lập quan hệ hiệu quả trong môi trường làm việc; định hướng hành động dựa trên các giá trị đạo đức và tri thức; năng lực dẫn dắt và thích ứng với sự thay đổi; khả năng tạo động lực và khuyến khích sự phát triển của tập thể. Đồng thời, cán bộ quản lý cần có tầm nhìn chiến lược, kỹ năng phân tích và xử lý vấn đề, tư duy toàn cầu, tinh thần chủ động và sáng tạo trong hành động. Bên cạnh đó, đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường cần thể hiện năng lực thích ứng linh hoạt trước những biến đổi nhanh chóng và phức tạp của môi trường xã hội, đồng thời có khả năng vận dụng hiệu quả công nghệ thông tin, kinh nghiệm thực tiễn và các kỹ năng hợp tác, giao tiếp trong việc thiết lập và duy trì các mối quan hệ đối ngoại. Đây là những yêu cầu có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay, góp phần hình thành đội ngũ cán bộ quản lý có đủ năng lực chuyển hóa các chủ trương, chính sách thành những kết quả cụ thể trong thực tiễn hoạt động của nhà trường. Đồng thời, việc đáp ứng các yêu cầu này còn góp phần xây dựng hình ảnh người cán bộ quản lý liêm chính, chuyên nghiệp, thực hiện tốt chức trách, nhiệm vụ trên cơ sở minh bạch, hiệu quả và trách nhiệm giải trình.

Hoạt động đào tạo và bồi dưỡng đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông được triển khai nhằm nâng cao và hoàn thiện trình độ chuyên môn cũng như năng lực quản lý của đội ngũ này, qua đó đáp ứng tốt hơn các yêu cầu ngày càng cao của công tác quản trị nhà trường. Quá trình đào tạo và bồi dưỡng có thể được tổ chức dưới nhiều hình thức khác nhau, với các cấp độ và nội dung đa dạng, nhưng đều hướng tới mục tiêu chung là giúp cán bộ quản lý đạt được các chuẩn năng lực đã được xác định.

Trong quá trình triển khai, việc đào tạo và bồi dưỡng cần góp phần hình thành cho cán bộ quản lý nhận thức đúng đắn về vai trò và trách nhiệm của mình, đồng thời xây dựng phong cách làm việc khoa học và nâng cao hiệu quả quản lý trong thực tiễn. Bên cạnh đó, cần tiến hành xác định rõ nhu cầu bồi dưỡng của từng nhóm cán bộ quản lý để lựa chọn nội dung, chương trình và phương thức tổ chức phù hợp. Việc cập nhật các kiến thức và kỹ năng quản lý cần gắn với các yêu cầu của chuẩn cán bộ quản lý cũng như điều kiện thực tế của từng địa phương, đồng thời khuyến khích cán bộ quản lý chủ động học tập, tự nghiên cứu và tự bồi dưỡng để nâng cao năng lực nghề nghiệp. Quy trình tổ chức hoạt động đào tạo và bồi dưỡng đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông được minh họa trong sơ đồ sau đây:



Sơ đồ 1.5: Quy trình đào tạo, bồi dưỡng CBQL trường PTTH
(Nguồn: Sở Giáo dục và Thể thao Attapeu, 2021)

Chiến lược giữ vai trò then chốt trong hoạt động quản lý, phản ánh tầm nhìn và tư duy dài hạn của nhà lãnh đạo đối với định hướng phát triển của tổ chức. Việc xây dựng chiến lược không chỉ dừng lại ở việc xác lập mục tiêu phát triển mà còn đòi hỏi khả năng nhận diện, phân tích và thích ứng linh hoạt với các xu thế phát triển kinh tế – xã hội của địa phương, khu vực và quốc gia. Trên cơ sở đó, chiến lược phát triển được xem là công cụ quan trọng nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của tổ chức, đồng thời tạo điều kiện thúc đẩy quá trình hội nhập ở cả cấp độ khu vực và quốc tế.

Trong mối quan hệ hữu cơ với quản lý chiến lược, việc phân tích và xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông được coi là một bước then chốt trong phát triển nguồn nhân lực. Quá trình này nhằm đánh giá mức độ cần thiết của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng; đồng thời làm rõ đặc điểm người học, năng lực hiện có và khoảng cách giữa năng lực hiện tại với yêu cầu của vị trí việc làm

trước khi tham gia các chương trình bồi dưỡng. Trên cơ sở đó, nội dung, phương thức và hình thức đào tạo, bồi dưỡng được thiết kế phù hợp, bảo đảm tính thiết thực, hiệu quả và gắn kết chặt chẽ với mục tiêu phát triển chiến lược của nhà trường. Phân tích nhu cầu bồi dưỡng quan tâm đến nhu cầu cần phải học, thêm kiến thức mới và cần thiết xác định xem đội ngũ CBQL đương chức, cán bộ dự nguồn trường PTTH cần để hoàn thành công việc của họ trong các vị trí việc làm và đạt Chuẩn. Khi phân tích các nhu cầu bồi dưỡng là phải xác định được nhu cầu thực cần đào tạo bồi dưỡng.

Việc xây dựng kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cần được thực hiện trên cơ sở gắn kết với chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Sở Giáo dục và Thể thao, đồng thời phù hợp với định hướng phát triển nhân sự của địa phương cũng như yêu cầu nâng cao năng lực quản lý trong thực tiễn giáo dục. Kế hoạch này không chỉ hướng tới đội ngũ cán bộ quản lý đang giữ chức vụ mà còn bao gồm cả lực lượng cán bộ dự nguồn, thông qua các chương trình bồi dưỡng được tổ chức với nhiều hình thức và thời gian khác nhau. Việc xác định đối tượng tham gia và nội dung đào tạo cần dựa trên kết quả đánh giá đội ngũ cán bộ và giáo viên theo chuẩn nghề nghiệp, mức độ đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ quản lý, cũng như các thông tin thu thập được từ quá trình khảo sát và phân tích thực trạng đội ngũ cùng hoạt động quản lý tại các trường trung học phổ thông. Trên cơ sở các dữ liệu này, Sở Giáo dục và Thể thao tiến hành phân loại và xác định mức độ phát triển của đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên trong diện quy hoạch, từ đó xây dựng kế hoạch bồi dưỡng phù hợp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ.

Việc tổ chức các chương trình đào tạo và bồi dưỡng cần hướng đến mục tiêu nâng cao trình độ chuyên môn và năng lực quản lý giáo dục của đội ngũ cán bộ quản lý, đồng thời giúp họ tiếp cận và cập nhật những kiến thức, kỹ năng quản lý hiện đại. Nội dung bồi dưỡng cần được xây dựng trên cơ sở các tiêu chuẩn đối với cán bộ quản lý giáo dục và phải phù hợp với điều kiện thực tiễn của hệ thống giáo dục tại từng địa phương. Trong quá trình xây dựng kế hoạch triển khai, cần xác định rõ lộ trình thực hiện, thời gian tổ chức cũng như cơ chế phối hợp giữa các cơ quan liên quan. Bên cạnh đó, cần chuẩn bị đầy đủ các điều kiện cần thiết để tạo thuận lợi cho cán bộ quản lý và giáo viên trong diện quy hoạch tham gia các chương trình đào tạo và bồi dưỡng. Ngoài các hình thức đào tạo chính quy, việc phát triển năng lực quản lý thông qua trải nghiệm thực tiễn ở nhiều vị trí công tác khác nhau cũng cần được đặc biệt chú trọng. Đây được xem là phương thức bồi dưỡng trực tiếp và hiệu quả đối với cả cán bộ quản lý đang giữ chức vụ và đội ngũ giáo viên trong nguồn quy hoạch. Để thực hiện tốt nội dung này, các cơ sở giáo dục cần xây dựng kế hoạch triển khai cụ thể theo từng năm học cũng như trong toàn bộ nhiệm kỳ quản lý. Cách làm này sẽ tạo điều kiện cho đội ngũ cán bộ quản lý và

nguồn cán bộ kế cận có cơ hội rèn luyện, tích lũy kinh nghiệm và từng bước nâng cao năng lực quản lý trong thực tiễn.

Việc xem xét và đánh giá kết quả triển khai kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cũng như các cá nhân trong diện quy hoạch cần được thực hiện một cách định kỳ theo từng giai đoạn, có thể tiến hành hằng năm hoặc sau khi kết thúc mỗi chương trình bồi dưỡng. Thông qua hoạt động này, cơ quan quản lý giáo dục có thể xác định mức độ hoàn thành các mục tiêu đào tạo đã đề ra, đồng thời phát hiện những hạn chế trong quá trình chuẩn bị nội dung, xây dựng chương trình, lựa chọn phương pháp và tổ chức triển khai hoạt động bồi dưỡng. Những thông tin thu được sẽ là cơ sở quan trọng để rút kinh nghiệm và điều chỉnh kịp thời trong công tác chỉ đạo cũng như tổ chức các chương trình đào tạo tiếp theo. Dựa trên kết quả đánh giá, Sở Giáo dục và Thể thao có thể tiếp tục xây dựng các kế hoạch bồi dưỡng bổ sung đối với đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên thuộc diện quy hoạch, đặc biệt tập trung vào những lĩnh vực kiến thức và kỹ năng còn hạn chế. Việc này giúp chuẩn bị tốt hơn cho các chương trình đào tạo trong giai đoạn tiếp theo, đồng thời góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý. Bên cạnh các hình thức đào tạo tập trung, cần khuyến khích và tạo điều kiện để mỗi cá nhân chủ động học tập, tự nghiên cứu và tự bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực chuyên môn và năng lực quản lý trong thực tiễn công tác.

1.4.2.5. Xây dựng môi trường phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học

Môi trường làm việc được hiểu là tổng thể các yếu tố và điều kiện có liên quan, tác động trực tiếp đến quá trình thực hiện nhiệm vụ cũng như sự phát triển năng lực nghề nghiệp của mỗi cá nhân trong tổ chức. Đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, việc xây dựng một môi trường làm việc thuận lợi có ý nghĩa quan trọng, bởi đây là điều kiện góp phần thúc đẩy sự phát triển của đội ngũ quản lý, đồng thời ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng và hiệu quả hoạt động của nhà trường.

Việc xây dựng môi trường làm việc thuận lợi cho đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cần được xác định là một nhiệm vụ ưu tiên, đặc biệt là trách nhiệm của người đứng đầu nhà trường, và phải được triển khai đồng bộ trong quá trình thực hiện các chức năng, nhiệm vụ quản lý và điều hành. Môi trường làm việc không chỉ tạo điều kiện hỗ trợ cán bộ quản lý hoàn thành nhiệm vụ mà còn có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao động lực làm việc, phát huy năng lực cá nhân và hiệu quả quản lý nhà trường.

Trước hết, môi trường làm việc cần bảo đảm các điều kiện cơ sở vật chất thiết yếu phục vụ cho hoạt động chuyên môn và quản lý, bao gồm không gian làm việc phù hợp, hệ thống bàn ghế, phương tiện liên lạc và các trang thiết bị công nghệ như máy tính,

điện thoại và các thiết bị hỗ trợ khác. Việc đầu tư và trang bị cơ sở vật chất có thể được thực hiện linh hoạt, phù hợp với điều kiện cụ thể của từng nhà trường, song cần đáp ứng các yêu cầu tối thiểu của một cơ quan, công sở theo quy định, qua đó tạo điều kiện thuận lợi để cán bộ quản lý thực hiện hiệu quả chức trách, nhiệm vụ được giao;

Tiếp theo, một yếu tố có ý nghĩa quan trọng trong việc phát huy năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học là bảo đảm thực hiện đầy đủ các chế độ và chính sách đối với cán bộ theo quy định của Đảng và Nhà nước. Việc triển khai đúng các quy định liên quan đến tiền lương, chế độ đãi ngộ, khen thưởng và kỷ luật, cũng như các chính sách về đào tạo, bồi dưỡng, quy hoạch và bổ nhiệm cán bộ sẽ góp phần tạo điều kiện thuận lợi để đội ngũ cán bộ quản lý yên tâm công tác và phát huy năng lực trong quá trình thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà trường;

Sau nữa, bên cạnh các chính sách vật chất, các yếu tố thuộc về phương diện tinh thần cũng có vai trò quan trọng đối với việc phát triển và khuyến khích đội ngũ cán bộ quản lý. Những yếu tố này bao gồm sự nghiêm túc trong việc thực thi các quy định pháp luật và quy chế làm việc; cơ chế tôn trọng, ghi nhận và phát huy trí tuệ của cán bộ; việc khen thưởng kịp thời gắn với kỷ luật rõ ràng và minh bạch; cũng như việc xây dựng môi trường làm việc tích cực, tạo điều kiện cho mỗi cá nhân có cơ hội học hỏi, phát triển và thăng tiến. Đồng thời, uy tín của đội ngũ lãnh đạo cấp trên – được thể hiện thông qua năng lực chuyên môn và phẩm chất đạo đức – cũng có ảnh hưởng đáng kể đến tinh thần làm việc của đội ngũ cán bộ quản lý. Ngoài ra, người lãnh đạo cần quan tâm đến đời sống và hoàn cảnh của cán bộ quản lý và giáo viên trong nhà trường, kịp thời hỗ trợ khi gặp khó khăn để tạo sự gắn kết và động lực trong công việc;

Cuối cùng, việc xây dựng tập thể sư phạm đoàn kết và thống nhất có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong công tác quản lý nhà trường. Sự đồng thuận và gắn bó trong tập thể là điều kiện cần thiết để bảo đảm các nhiệm vụ chung của nhà trường được thực hiện hiệu quả. Vì vậy, cán bộ quản lý cần quan tâm tạo dựng môi trường làm việc tích cực, trong đó mỗi thành viên ý thức được trách nhiệm của mình đối với tập thể, đồng thời biết chia sẻ, hỗ trợ lẫn nhau trong công việc cũng như trong cuộc sống. Bên cạnh đó, người quản lý cần chủ động theo dõi và kịp thời phát hiện những mâu thuẫn phát sinh giữa các cá nhân trong nhà trường để có biện pháp giải quyết phù hợp. Việc duy trì sự trao đổi, hợp tác và tinh thần đoàn kết trong tập thể sẽ góp phần tạo nên sự gắn bó giữa các thành viên, từ đó thúc đẩy mọi người cùng nỗ lực phấn đấu nhằm hoàn thành các mục tiêu giáo dục của nhà trường.

Việc kiến tạo môi trường thuận lợi cho sự phát triển của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cần được xác định là một nhiệm vụ trọng tâm và xuyên suốt của các cơ quan quản lý giáo dục, các tổ chức và đơn vị liên quan. Một môi trường làm

việc tích cực, lành mạnh không chỉ tạo điều kiện để hiệu trưởng, phó hiệu trưởng cùng đội ngũ cán bộ, giáo viên phát huy tối đa năng lực, phẩm chất và vai trò cá nhân, mà còn góp phần tăng cường sự phối hợp, đồng thuận và trách nhiệm chung trong quá trình thực hiện các mục tiêu phát triển của nhà trường.

Bên cạnh đó, các cơ quan quản lý cấp trên cần chủ động hỗ trợ và tạo điều kiện để đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường được tiếp cận, cập nhật và vận dụng những tiến bộ mới từ bên ngoài, đặc biệt trong các lĩnh vực khoa học – công nghệ và kỹ thuật hiện đại. Việc mở rộng cơ hội tiếp cận tri thức và kinh nghiệm tiên tiến không chỉ giúp nâng cao năng lực thích ứng và đổi mới của đội ngũ cán bộ quản lý, mà còn góp phần giúp nhà trường bắt kịp với sự phát triển của kinh tế – xã hội, qua đó đáp ứng tốt hơn các yêu cầu đặt ra đối với giáo dục trong bối cảnh đổi mới và hội nhập hiện nay.

1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường phổ thông trung học

1.5.1. Cơ chế chính sách của Trung ương và địa phương

Những định hướng và chính sách của Đảng và Nhà nước liên quan đến phát triển nguồn nhân lực nói chung và đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục nói riêng có ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tại CHDCND Lào hiện nay. Các cơ chế và quy định này đóng vai trò là cơ sở pháp lý và khuôn khổ định hướng, tạo điều kiện để Sở Giáo dục và Thể thao ở các tỉnh xây dựng những biện pháp và cách thức phù hợp trong công tác quản lý và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường trung học phổ thông.

Hiện nay, Nhà nước Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào đã ban hành một hệ thống chủ trương, cơ chế và chính sách tương đối đầy đủ, tạo hành lang pháp lý quan trọng cho công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông. Tuy nhiên, trong quá trình triển khai vào thực tiễn, việc thực hiện các chủ trương và chính sách này vẫn còn bộc lộ những hạn chế nhất định, đặc biệt là sự thiếu đồng bộ giữa các văn bản chỉ đạo, tiến độ ban hành còn chậm và chưa thống nhất về nội dung. Bên cạnh đó, công tác tổ chức thực hiện tại các địa phương chưa thật sự kịp thời và hiệu quả, dẫn đến khoảng cách nhất định giữa định hướng chính sách và kết quả triển khai trong thực tế. Những bất cập này đã và đang ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả thực thi nhiệm vụ, cũng như khả năng phát huy vai trò và năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý trong các trường trung học phổ thông, đặt ra yêu cầu cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế chính sách và nâng cao hiệu lực, hiệu quả tổ chức thực hiện trong thời gian tới.

Bộ Giáo dục và Thể thao Lào vẫn chưa có Chuẩn HT trường phổ thông trung học riêng mà vẫn còn áp dụng Chuẩn chung cho cán bộ, quản lý có chức danh cho các cấp chức danh. Khi nhìn lại Chuẩn đó có nội dung chung chung không đi sâu vào những

công việc thực tế về quản lý nhà trường và phát triển trường học. Đã có ảnh hưởng khá nhiều đến việc tuyển chọn, bổ nhiệm CBQL trường PTTH để được người giỏi, có năng lực vào trong bộ máy quản lý nhà trường.

Các văn bản chỉ đạo của Sở Giáo dục và Đào tạo cùng với các quy định của chính quyền địa phương trong công tác xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông có tác động trực tiếp và sâu sắc đến toàn bộ quá trình phát triển đội ngũ này. Đồng thời, hệ thống văn bản hướng dẫn và cơ chế tổ chức thực hiện công tác cán bộ từ các cấp quản lý cấp trên giữ vai trò quan trọng trong việc định hướng, điều chỉnh và bảo đảm tính thống nhất trong triển khai các hoạt động phát triển đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường.

Bên cạnh đó, chính sách đào tạo, bồi dưỡng cũng như nội dung và phương thức tổ chức các chương trình bồi dưỡng có ảnh hưởng quyết định đến chất lượng và năng lực nghề nghiệp của đội ngũ cán bộ quản lý. Ngoài ra, việc tổ chức tổng kết, rút kinh nghiệm và hình thành các bài học quản lý thông qua hoạt động thanh tra, kiểm tra định kỳ hằng năm cũng là một yếu tố quan trọng, góp phần điều chỉnh kịp thời các hạn chế trong thực tiễn quản lý, đồng thời nâng cao năng lực, hiệu quả hoạt động và tính chuyên nghiệp của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

1.5.2. Phẩm chất, năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH

Phẩm chất của con người được hiểu là những giá trị tích cực thể hiện qua thái độ, hành vi và cách ứng xử trong các mối quan hệ xã hội cũng như trong quá trình thực hiện nhiệm vụ nghề nghiệp. Đối với hiệu trưởng và đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, phẩm chất được thể hiện thông qua hệ thống giá trị về tư tưởng, đạo đức và lối sống trong quá trình lãnh đạo và quản lý nhà trường. Nhìn chung, đội ngũ cán bộ quản lý cần có bản lĩnh chính trị vững vàng, phẩm chất đạo đức trong sáng và tinh thần trách nhiệm cao đối với công việc. Đồng thời, họ phải kiên định với các chủ trương, đường lối của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước; biết trân trọng và phát huy các giá trị truyền thống tốt đẹp của dân tộc, đặc biệt là truyền thống hiếu học; luôn rèn luyện lối sống giản dị, liêm khiết, công tâm và đặt lợi ích tập thể lên trên lợi ích cá nhân.

Trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0, yêu cầu đối với năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ngày càng cao. Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thông tin và các nền tảng số đã làm thay đổi phương thức quản lý và tổ chức hoạt động giáo dục, đòi hỏi người quản lý phải thường xuyên cập nhật tri thức mới và nâng cao kỹ năng ứng dụng công nghệ trong điều hành nhà trường cũng như hỗ trợ hoạt động dạy học. Những thay đổi này vừa tạo ra áp lực đối với đội ngũ cán bộ quản lý, vừa là động lực thúc đẩy họ không ngừng nâng cao năng lực và thích ứng với yêu cầu mới của giáo dục.

Bên cạnh đó, năng lực tự học và tự rèn luyện đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của đội ngũ cán bộ quản lý. Việc chủ động học tập và tự bồi dưỡng giúp cán bộ quản lý nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp cũng như trình độ chuyên môn và năng lực quản lý. Trong điều kiện đổi mới giáo dục và tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý nhà trường, cùng với những kỳ vọng ngày càng cao của xã hội đối với chất lượng giáo dục, đội ngũ cán bộ quản lý phải thường xuyên cập nhật tri thức và hoàn thiện kỹ năng nghề nghiệp. Tuy nhiên, trên thực tế vẫn tồn tại một số khó khăn nhất định, như phương pháp làm việc chưa thật sự khoa học, cũng như những hạn chế về thời gian và nguồn lực tài chính dành cho hoạt động học tập và bồi dưỡng.

Ngoài ra, trình độ chuyên môn và uy tín nghề nghiệp của cán bộ quản lý cũng như của đội ngũ giáo viên trong diện quy hoạch là những yếu tố mang tính chủ quan có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của quá trình chuẩn bị nguồn nhân lực quản lý trong nhà trường. Bên cạnh đó, văn hóa ứng xử giữa các cá nhân trong diện quy hoạch với tập thể cán bộ, giáo viên cũng có vai trò quan trọng. Một môi trường làm việc được xây dựng trên cơ sở tôn trọng, hợp tác và chia sẻ sẽ tạo ra bầu không khí tâm lý tích cực, góp phần củng cố niềm tin và sự đồng thuận trong tập thể. Điều này có ý nghĩa quan trọng đối với quá trình hình thành và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

1.5.3. Môi trường làm việc của đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học

Môi trường làm việc trong nhà trường là một yếu tố có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, tác động trực tiếp đến sự phát triển của đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý, đồng thời ảnh hưởng sâu sắc đến chất lượng và hiệu quả hoạt động của trường trung học phổ thông. Do đó, việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực, thân thiện, có sự đồng thuận và hợp tác trong tập thể được xem là yêu cầu tất yếu, cần được gắn kết chặt chẽ với việc bảo đảm các điều kiện về đời sống vật chất và tinh thần cho đội ngũ. Một môi trường như vậy không chỉ tạo động lực làm việc mà còn góp phần hình thành điều kiện thuận lợi để cán bộ, giáo viên phát huy năng lực, trách nhiệm và tính sáng tạo trong quá trình thực hiện nhiệm vụ.

Bên cạnh đó, việc thiết lập và duy trì một môi trường pháp lý minh bạch trong nhà trường cũng giữ vai trò hết sức quan trọng. Trong môi trường này, mọi thành viên đều có ý thức tuân thủ pháp luật, thực hiện nghiêm túc các quy định và quy chế nội bộ của nhà trường, qua đó bảo đảm tính kỷ cương, công bằng và minh bạch trong hoạt động quản lý và tổ chức giáo dục. Đây là nền tảng quan trọng góp phần nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà trường và thúc đẩy sự phát triển bền vững của giáo dục trung học phổ thông trong bối cảnh đổi mới hiện nay.

Cần tăng cường theo dõi và kiểm tra việc thực hiện các chế độ tiền lương, phụ cấp chức vụ, phụ cấp nghề nghiệp cũng như các chính sách ưu đãi dành cho đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông theo quy định của Nhà nước. Đồng thời, cần tiến hành đánh giá tác động của các chính sách và cơ chế quản lý đối với đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường nhằm nhận diện những kết quả đạt được, những hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân của các hạn chế đó. Trên cơ sở kết quả đánh giá, cơ quan quản lý giáo dục cần chủ động tham mưu với các cấp có thẩm quyền để xây dựng và triển khai các chính sách khuyến khích phù hợp với điều kiện của từng địa phương đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

Cần tổ chức hiệu quả các phong trào thi đua, khen thưởng và hoạt động đánh giá cán bộ quản lý gắn với thành tích chung của nhà trường. Việc tạo điều kiện cho đội ngũ cán bộ quản lý tham gia các chương trình tham quan, trao đổi và học tập kinh nghiệm quản lý tại các cơ sở giáo dục trong và ngoài nước cũng là giải pháp quan trọng nhằm nâng cao năng lực quản lý. Đồng thời, cần kết hợp hợp lý việc giao nhiệm vụ và phân công công việc để tạo cơ hội rèn luyện, thử thách, từ đó làm cơ sở cho việc xem xét bổ nhiệm, nâng lương hoặc giao trọng trách cao hơn đối với cán bộ quản lý.

Ngoài ra, cần thực hiện đầy đủ và kịp thời các chế độ, chính sách đối với đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, đặc biệt là những người đang công tác tại vùng dân tộc thiểu số, miền núi, hải đảo hoặc các khu vực có điều kiện kinh tế – xã hội đặc biệt khó khăn. Việc quan tâm và triển khai hiệu quả các chính sách đãi ngộ, tôn vinh như phong tặng các danh hiệu nhà giáo tiêu biểu sẽ góp phần tạo động lực để đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai đoạn hiện nay.

1.5.4. Đặc thù của các địa phương

Giáo dục là một hoạt động xã hội đặc thù, gắn liền với đời sống cộng đồng và chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố khách quan khác nhau. Các yếu tố như điều kiện địa lý, trình độ phát triển kinh tế, đặc điểm dân số, tâm lý xã hội, truyền thống văn hóa và phong tục tập quán của từng địa phương đều có tác động nhất định đến sự phát triển của giáo dục. Trong đó, vị trí địa lý của nhà trường được xem là một yếu tố quan trọng, có ảnh hưởng trực tiếp đến điều kiện hoạt động và phát triển của nhà trường, đội ngũ giáo viên cũng như cán bộ quản lý. Những cơ sở giáo dục nằm ở khu vực có điều kiện địa lý thuận lợi thường có nhiều cơ hội hơn trong việc thu hút học sinh, phát triển đội ngũ giáo viên và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý.

Bên cạnh yếu tố địa lý, các điều kiện kinh tế – xã hội của địa phương cũng có ảnh hưởng rõ rệt đến sự phát triển của giáo dục. Những yếu tố này bao gồm quy mô dân số, cơ cấu dân số, sự phân bố dân cư, mức độ phát triển kinh tế, thu nhập của người dân, cơ

cầu nghề nghiệp và các mối quan hệ kinh tế – xã hội trong cộng đồng. Sự biến động của dân số, dù tăng hay giảm, đều tác động trực tiếp đến nhu cầu học tập của xã hội và sự phát triển của hệ thống giáo dục. Khi quy mô dân số tăng, số lượng học sinh theo học ở các cấp học cũng gia tăng, kéo theo nhu cầu mở rộng trường lớp, bổ sung giáo viên và tăng cường đội ngũ cán bộ quản lý. Đồng thời, sự khác biệt về cơ cấu dân số, sự phân bố dân cư, cũng như trình độ dân trí và tập quán văn hóa của từng địa phương cũng ảnh hưởng đáng kể đến quá trình phát triển giáo dục nói chung và công tác xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông nói riêng.

Sự phát triển kinh tế cùng với sự nâng cao trình độ dân trí của xã hội đã và đang tạo ra những điều kiện thuận lợi quan trọng cho việc nâng cao chất lượng giáo dục nói chung và giáo dục trung học phổ thông nói riêng. Tuy nhiên, quá trình này cũng đồng thời làm nảy sinh những tác động tiêu cực nhất định đối với đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên trong các nhà trường. Trong bối cảnh vận hành của nền kinh tế thị trường, bên cạnh những ưu thế như thúc đẩy cạnh tranh, tạo động lực đổi mới và góp phần cải thiện chất lượng đào tạo, giáo dục phổ thông vẫn phải đối mặt với một số hiện tượng tiêu cực như chạy trường, chạy lớp, gian lận trong thi cử, hay tình trạng dạy thêm – học thêm tràn lan, gây nhiều bức xúc trong dư luận xã hội.

Những biểu hiện tiêu cực này không chỉ làm suy giảm tính công bằng và lành mạnh của môi trường giáo dục mà còn đặt ra những thách thức lớn đối với công tác quản lý giáo dục ở các cấp. Đặc biệt, đối với Sở Giáo dục và Đào tạo, yêu cầu đặt ra là phải tăng cường hiệu lực quản lý nhà nước, bảo đảm kỷ cương, nề nếp trong hoạt động giáo dục, đồng thời nâng cao chất lượng đào tạo và củng cố niềm tin của xã hội đối với hệ thống giáo dục. Trong bối cảnh đó, vai trò của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông càng trở nên quan trọng, đòi hỏi phải có năng lực quản trị vững vàng, bản lĩnh nghề nghiệp và trách nhiệm xã hội cao để điều hành nhà trường phát triển đúng định hướng và bền vững.

Ngoài ra các yếu tố trên là cũng phải phụ thuộc vào chủ thể quản lý UBCQ tỉnh, Sở giáo dục và thể thao, đã quan tâm đến mức nào cho lĩnh vực giáo dục cũng như công tác phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH. Xây dựng đầy đủ các văn bản pháp quy cho lĩnh vực giáo dục đặc biệt là giáo dục phổ thông, triển khai kịp thời cho các địa phương, nhà trường. Nguồn kinh phí dành cho hoạt động đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông có tác động trực tiếp và mang tính quyết định đến hiệu quả phát triển năng lực của đội ngũ này. Mức độ đầu tư phù hợp không chỉ tạo điều kiện để tổ chức các chương trình đào tạo, bồi dưỡng có chất lượng, đáp ứng yêu cầu chuẩn hóa và nâng cao năng lực quản lý, mà còn góp phần hình thành cơ chế khuyến khích cán bộ quản lý chủ động tham gia học tập, tự học và tự bồi dưỡng. Qua đó, đội ngũ cán bộ quản lý từng bước nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và năng lực quản trị nhà trường, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong bối cảnh hiện nay.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) trường phổ thông trung học là một quá trình quản lý có chủ đích, trong đó các cơ quan quản lý giáo dục như chính quyền địa phương, Bộ Giáo dục và Thể thao, Sở Giáo dục và Thể thao thực hiện các tác động quản lý nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL nhà trường. Mục tiêu của quá trình này là bảo đảm đội ngũ cán bộ quản lý đáp ứng các yêu cầu về số lượng, có cơ cấu hợp lý, đạt các tiêu chuẩn chức danh theo quy định và từng bước nâng cao chất lượng chuyên môn, năng lực quản lý, phù hợp với yêu cầu phát triển của giáo dục trong bối cảnh hiện nay.

Tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước cho thấy vấn đề phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường học đã được nhiều nhà khoa học quan tâm nghiên cứu dưới nhiều góc độ khác nhau. Các công trình nghiên cứu đã làm rõ vai trò, vị trí và sứ mạng của đội ngũ CBQL giáo dục trong việc bảo đảm hiệu quả hoạt động của nhà trường. Nhiều nghiên cứu cũng nhấn mạnh vai trò quyết định của đội ngũ CBQL trong việc tổ chức, điều hành và phát triển các cơ sở giáo dục phổ thông. Đồng thời, các công trình này cũng chỉ ra những phẩm chất và năng lực cần thiết đối với cán bộ quản lý nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Bên cạnh đó, một số quốc gia phát triển đã xây dựng các bộ chuẩn và hệ thống tiêu chí cụ thể để đánh giá đội ngũ CBQL giáo dục theo hướng chuẩn hóa. Tuy nhiên, đối với vấn đề phát triển đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam nước CHDCND Lào, cho đến nay chưa có nhiều nghiên cứu chuyên sâu. Vì vậy, nghiên cứu này càng trở nên cấp thiết và cần thiết cả về mặt lý luận và thực tiễn.

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và tổng quan các công trình liên quan, luận án đã xây dựng khung năng lực đối với cán bộ quản lý trường phổ thông trung học và vận dụng mô hình phát triển nguồn nhân lực của Leonard Nadler trong nghiên cứu phát triển đội ngũ CBQL. Theo cách tiếp cận này, nội dung phát triển đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học được xem xét thông qua năm phương diện chủ yếu, bao gồm: quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý; tuyển chọn và bổ nhiệm cán bộ quản lý; kiểm tra và đánh giá đội ngũ; đào tạo và bồi dưỡng cán bộ quản lý; xây dựng môi trường thuận lợi để phát triển đội ngũ CBQL.

Bên cạnh đó, luận án cũng xác định các yếu tố có ảnh hưởng đến quá trình phát triển đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học, làm cơ sở cho việc phân tích thực trạng và đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ CBQL trong các chương tiếp theo của luận án.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ THỰC TIỄN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRUNG HỌC TẠI CÁC TỈNH MIỀN NAM NƯỚC CỘNG HÒA DÂN CHỦ NHÂN DÂN LÀO

2.1. Giới thiệu quá trình khảo sát thực trạng

2.1.1. Mục đích điều tra khảo sát

Hoạt động điều tra và khảo sát được tiến hành nhằm thu thập và phân tích các thông tin thực tiễn liên quan đến đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) tại các trường phổ thông trung học ở khu vực miền Nam CHDCND Lào. Thông qua việc đánh giá hiện trạng về số lượng, cơ cấu, trình độ chuyên môn, năng lực quản lý cũng như công tác phát triển đội ngũ CBQL, nghiên cứu hướng tới việc xác định những đặc điểm, thuận lợi và hạn chế trong công tác quản lý nhà trường hiện nay. Kết quả khảo sát thu được là căn cứ thực tiễn quan trọng, có giá trị khoa học và ứng dụng cao, làm cơ sở cho việc xây dựng và đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tại khu vực phía Nam Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào. Trên cơ sở phản ánh khách quan thực trạng và những vấn đề đặt ra trong công tác quản lý đội ngũ, các kết quả này góp phần định hướng việc lựa chọn các giải pháp có tính khả thi, đáp ứng yêu cầu đổi mới quản lý giáo dục, qua đó từng bước nâng cao chất lượng và hiệu quả giáo dục trung học phổ thông trong bối cảnh hiện nay.

2.1.2. Đối tượng điều tra khảo sát

Trong quá trình nghiên cứu, luận án tiến hành lựa chọn ngẫu nhiên các khách thể khảo sát nhằm thu thập thông tin phục vụ cho việc phân tích thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào. Các đối tượng tham gia khảo sát được phân thành những nhóm cơ bản sau:

+ Nhóm 1: Nhóm quản lý chuyên môn: Lãnh đạo Sở giáo dục - thể thao và các phòng chuyên môn; 56 người bao gồm:

- Lãnh đạo sở GD & TT của 4 tỉnh = 16 người.
- Trưởng/phó phòng tổ chức cán bộ; Phòng GD phổ thông và các chuyên viên thuộc sở GD&TT của 4 tỉnh: 40 người.

+ Nhóm 2: Hiệu trưởng và phó hiệu trưởng tại 24 trường PTTH là: 72 người.

+ Nhóm 3: TTCM và GV các trường PTTH công lập 24 trường: 360 người.

2.1.3. Phạm vi và thời gian khảo sát

Hoạt động khảo sát của luận án được triển khai bắt đầu từ tháng 10 năm 2023. Nghiên cứu được thực hiện tại bốn tỉnh thuộc khu vực miền Nam của CHDCND Lào, bao gồm: Sekong, Champasak, Saravan và Attapeu.

Để đảm bảo tính đại diện cho các điều kiện phát triển giáo dục khác nhau, việc khảo sát tại mỗi tỉnh được tiến hành theo ba khu vực đặc trưng, gồm: (1) khu vực đô thị như thành phố hoặc thị xã; (2) khu vực nông thôn; và (3) những vùng có điều kiện kinh tế – xã hội còn nhiều khó khăn.

Từ tổng số 154 trường phổ thông trung học đang hoạt động tại bốn tỉnh nói trên, nghiên cứu tiến hành lựa chọn ngẫu nhiên 24 trường để thực hiện khảo sát và thu thập dữ liệu phục vụ cho việc phân tích thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý.

2.1.4. Nội dung khảo sát

(1) Khảo sát thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại 04 tỉnh miền Nam CHDCND Lào, bao gồm:

- Cơ cấu, số lượng, độ tuổi, thâm niên giảng dạy trước khi được bổ nhiệm vị trí hiệu trưởng và phó hiệu trưởng;
- Trình độ của đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học gồm có: Trình độ chuyên môn; trình độ lý luận chính trị; trình độ tin học và ngoại ngữ;
- Năng lực nghiệp vụ của đội ngũ CBQL trường PTTH.

(2) Khảo sát thực trạng phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH tại 04 tỉnh miền Nam CHDCND Lào:

- Thực trạng công tác quy hoạch đội ngũ CBQL tại các trường PTTH;
- Thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL tại các trường PTTH;
- Thực trạng công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, đội ngũ CBQL tại các trường PTTH;
- Thực trạng công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL tại các trường PTTH;
- Thực trạng công tác xây dựng môi trường phát triển đội ngũ CBQL tại các trường PTTH;

(3) Thực trạng về yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học tại 04 tỉnh miền Nam CHDCND Lào.

2.1.5. Phương pháp xử lý kết quả điều tra khảo sát

Các phiếu điều tra sau khi thu thập được tiến hành tổng hợp và mã hóa dữ liệu để phục vụ cho quá trình xử lý thống kê. Kết quả khảo sát được hệ thống hóa và trình bày dưới dạng các bảng số liệu nhằm thuận lợi cho việc phân tích và so sánh. Trên cơ sở các dữ liệu thu được, luận án tiến hành phân tích để rút ra những nhận xét và đánh giá về thực trạng phẩm chất, năng lực cũng như mức độ đáp ứng yêu cầu quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường phổ thông trung học ở các tỉnh miền Nam CHDCND Lào.

Các nội dung khảo sát được lượng hóa thông qua thang điểm theo những tiêu chí xác định trước. Kết quả chấm điểm được sử dụng làm căn cứ để xây dựng các chỉ số và công thức đánh giá, từ đó xác định mức độ đạt được của từng nội dung khảo sát theo các công thức tính toán cụ thể sau đây:

Công thức tính điểm trung bình: $\bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i n_i$

Trong đó, $\bar{X}$: Điểm trung bình; $\sum x_i n_i$: Tổng số điểm của khách thể

Công thức tính độ lệch chuẩn: $SD = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}{n-1}}$

Trong đó, SD: Độ lệch chuẩn; x_i : Giá trị của điểm i trong tập dữ liệu; n : Số người tham gia đánh giá.

Xử lý kết quả điều tra khảo sát:

a. Đối với phiếu điều tra/khảo sát thực trạng phẩm chất, năng lực đội ngũ CBQL trường PTTH đánh giá ở 5 mức độ: Xuất sắc, tốt, khá, trung bình, yếu. Điểm cho các mức độ tương ứng là 5, 4, 3, 2, 1 (Maximum = 5; Minimum = 1). Áp dụng thang đo Likert 5 lựa chọn với công thức $[(\text{Maximum} - \text{Minimum})/n = (5-1)/5 = 0.8]$. Tính điểm trung bình ($\bar{x}$) với các mức độ:

“Xuất sắc”: Giá trị khoảng cách $4,2 < \bar{X} \leq 5,0$

“tốt” : Giá trị khoảng cách $3,4 < \bar{X} \leq 4,2$

“khá” : Giá trị khoảng cách $2,6 < \bar{X} \leq 3,4$

“trung bình” : Giá trị khoảng cách $1,8 < \bar{X} \leq 2,6$

“Yếu” : Giá trị khoảng cách $1,0 < \bar{X} \leq 1,8$

b. Đối với phiếu điều tra/khảo sát thực trạng nội dung phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH được đánh giá ở 5 mức độ: Xuất sắc, tốt, khá, trung bình, yếu. Điểm cho các mức độ tương ứng là 5, 4, 3, 2, 1. Tính Điểm trung bình ($\bar{x}$) với các mức độ theo thang đo Likert 5 lựa chọn.

c. Đối với phiếu điều tra mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tới phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH ở 4 mức độ: Ảnh hưởng nhiều; khá ảnh hưởng; ảnh hưởng ít và không ảnh hưởng. Điểm của mức độ tương ứng là 4,3,2,1. (Maximum =4; Minimum =1). Áp dụng thang đo Likert 4 lựa chọn với công thức tìm giá trị khoảng cách: $[(\text{Maximum} - \text{Minimum})/n = (4-1)/4 = 0.75]$.

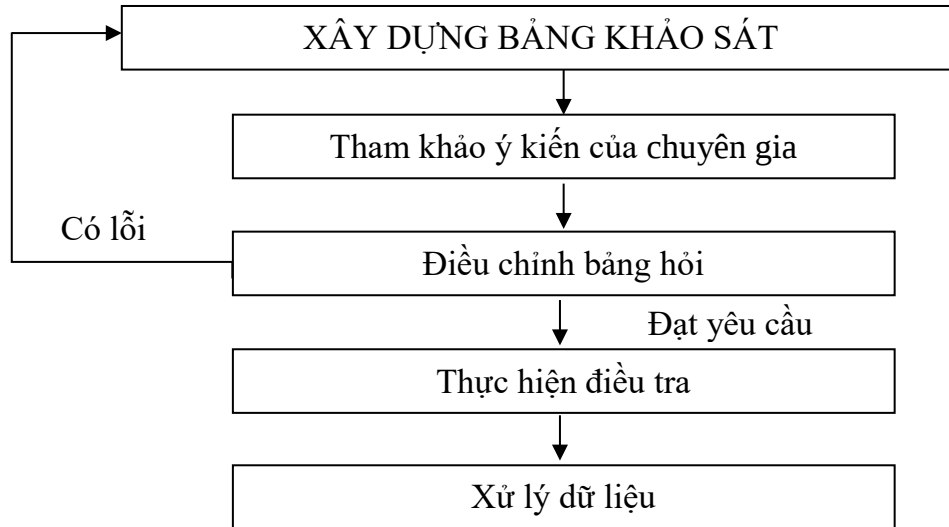
“Ảnh hưởng nhiều” : Giá trị khoảng cách $3,25 < \bar{X} \leq 4,0$

“Khá ảnh hưởng” : Giá trị khoảng cách $2,5 < \bar{X} \leq 3,25$

“Ảnh hưởng ít” : Giá trị khoảng cách $1,75 < \bar{X} \leq 2,5$

“Không ảnh hưởng” : Giá trị khoảng cách $1,0 < \bar{X} \leq 1,75$

2.1.6. Quy trình thu tập và xử lý số liệu



Sơ đồ 2.1: Quy trình thu tập và xử lý số liệu

2.2. Khái quát về điều kiện tự nhiên, kinh tế - xã hội, giáo dục và thể thao của các tỉnh miền Nam nước Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào

2.2.1. Điều kiện tự nhiên

Nước CHDCND Lào có diện tích 236,800 km², có 17 tỉnh và 1 thủ đô trong đó: Miền Bắc có 7 tỉnh; Miền Trung có 6 tỉnh và 1 thủ đô; Miền Nam có 4 tỉnh. Theo số liệu từ Trung tâm thống kê quốc gia Lào (LAOSIS) dân số của Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào ước tính đạt khoảng 7,94 triệu người và dự kiến sẽ tiếp tục tăng trưởng ổn định, hướng tới cột mốc 8,1 triệu người vào năm 2030 theo các dự báo nhân khẩu học của Liên hợp quốc. Đặc điểm nổi bật của dân cư Lào là cơ cấu dân số trẻ với độ tuổi trung bình xấp xỉ 25,3 tuổi, tạo ra một lợi thế về lực lượng lao động tiềm năng nhưng cũng đặt ra những thách thức về giáo dục và việc làm. Với mật độ dân số thấp, khoảng 35 người/km², Lào là quốc gia có mật độ dân cư thưa thớt nhất khu vực Đông Nam Á, trong đó dân cư phân bố không đồng đều và tập trung chủ yếu ở các vùng đồng bằng ven sông Mekong. Về khía cạnh văn hóa - xã hội, Lào là một quốc gia đa dân tộc với 49 nhóm dân tộc chính được công nhận chính thức, tạo nên một bức tranh nhân học phong phú. Trong đó, Phật giáo đóng vai trò là tôn giáo chủ đạo, chiếm khoảng 66% dân số và có ảnh hưởng sâu sắc đến đời sống tinh thần cũng như các chuẩn mực đạo đức của xã hội Lào.

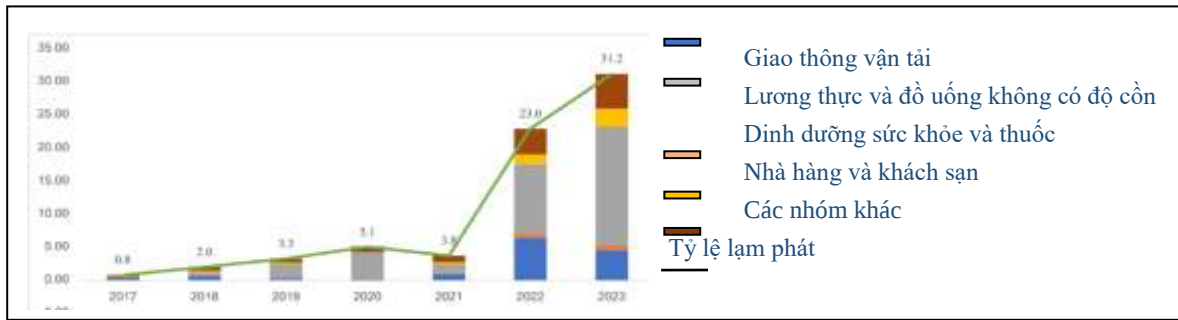
Các tỉnh khu vực miền Nam của Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào bao gồm Attapeu, Sekong, Saravan và Champasak. Khu vực này có điều kiện tự nhiên đa dạng với sự phân bố của đồng bằng, cao nguyên và vùng núi, tạo nên những đặc điểm địa lý và kinh tế - xã hội riêng biệt so với các khu vực khác của đất nước. Nhờ vị trí nằm ở phía Nam và có nhiều tuyến giao thông kết nối với các quốc gia trong khu vực, các tỉnh này có nhiều điều kiện thuận lợi để phát triển kinh tế và giao lưu thương mại.



Biểu đồ 2.1: Bản đồ miền Nam nước CHDCND Lào Nguồn: Bộ kế hoạch và đầu tư

2.2.2. Tình hình kinh tế - xã hội

Lào là quốc gia không giáp biển, do đó các hoạt động thương mại quốc tế của nước này chủ yếu được thực hiện thông qua hệ thống kết nối với các quốc gia láng giềng, đặc biệt là Việt Nam, Trung Quốc và Thái Lan. Đặc điểm địa lý này có ảnh hưởng đáng kể đến cơ cấu và phương thức trao đổi thương mại của Lào. Về xuất khẩu, cơ cấu hàng hóa chủ yếu tập trung vào các sản phẩm nông nghiệp, tài nguyên khoáng sản và điện năng, phản ánh lợi thế so sánh của nền kinh tế dựa trên tài nguyên. Trong khi đó, các mặt hàng nhập khẩu của Lào chủ yếu là máy móc, thiết bị, linh kiện, phương tiện vận tải và nhiên liệu, phục vụ cho nhu cầu sản xuất, xây dựng cơ sở hạ tầng và phát triển kinh tế – xã hội. Cơ cấu thương mại này cho thấy sự phụ thuộc tương đối lớn của nền kinh tế Lào vào hoạt động nhập khẩu tư liệu sản xuất, đồng thời đặt ra yêu cầu nâng cao năng lực logistics, kết nối khu vực và chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế. Những năm gần đây do đại dịch Covid 19 bùng phát đã làm ảnh hưởng nghiêm trọng đến nền kinh tế của Lào đã kéo dài đến hiện nay. Theo Tổng cục thống kê kinh tế, Trung tâm thống kê Quốc gia, Bộ Kế hoạch và đầu tư Lào “*Báo cáo tổng kết năm GDP năm 2023 và Đánh giá xu hướng kinh tế 2024*”. Lào vẫn tiếp tục bị lạm phát kinh tế nặng nề kể từ năm 2022 đến đây, vẫn chưa có xu hướng giảm xuống, đã ảnh hưởng rất nhiều đến sự tăng trưởng KT-XH cũng như cuộc sống của người dân toàn quốc. Thể hiện mức lạm phát ở biểu đồ 2.1 dưới đây:



Biểu đồ 2.2: Mức độ lạm phát và nhóm hàng hóa chủ yếu của Lào. (Nguồn: Tổng cục thống kê kinh tế, Bộ Kế hoạch và Đầu tư Lào, 2023)

Hiện nay, Chính phủ Lào đang triển khai các định hướng phát triển kinh tế đối với khu vực phía Nam trên cơ sở khai thác lợi thế của Hành lang kinh tế Đông – Tây, nhằm tăng cường kết nối khu vực này với Thái Lan ở phía Tây và các tỉnh miền Trung, miền Nam của Việt Nam ở phía Đông. Cùng với đó, các tỉnh phía Nam CHDCND Lào còn tham gia Khu vực Tam giác Phát triển CLV (Campuchia – Lào – Việt Nam), với mục tiêu thúc đẩy hợp tác ba bên trên nhiều lĩnh vực, qua đó góp phần bảo đảm an ninh, ổn định chính trị, đẩy mạnh xóa đói giảm nghèo và thúc đẩy phát triển kinh tế – xã hội bền vững.

Trong khuôn khổ hợp tác của Tam giác Phát triển CLV, các lĩnh vực trọng tâm được ưu tiên bao gồm: tăng cường hợp tác về an ninh và đối ngoại; phát triển hệ thống kết cấu hạ tầng, đặc biệt là giao thông vận tải; thúc đẩy phát triển công nghiệp và nông nghiệp; mở rộng hợp tác trong lĩnh vực thương mại và đầu tư; chú trọng phát triển các lĩnh vực xã hội; đồng thời tăng cường bảo vệ môi trường, hướng tới mục tiêu phát triển bền vững và nâng cao chất lượng đời sống của người dân trong toàn khu vực.

Đối với tình hình kinh tế khu vực miền Nam CHDCND Lào, cũng như các tỉnh thành khác, miền Nam cũng bị khủng hoảng kinh tế, chi phí sinh hoạt tăng lên, đã ảnh hưởng rất nhiều đến cuộc sống của người dân, dẫn đến hậu quả trong giáo dục. Người dân phần lớn chủ yếu là làm ruộng, chăn nuôi, trồng trọt. Lĩnh vực tiềm năng của khu vực miền Nam là nông lâm-nghiệp, khai thác khoáng sản, du lịch.

Bảng 2.1. Thu nhập bình quân đầu người (GDP) của các tỉnh miền Nam CHDCND Lào

TT	Tỉnh	GDP / Người (USD)	Tăng trưởng KT
1	Saravan	1,153	3.75
2	Sekong	1,085	4.00
3	Champasak	1,410	3.85
4	Attapeu	1,223	4.87

(Nguồn: Trung tâm thống kê của 4 tỉnh miền Nam CHDCND Lào, 2023)

Trong những năm gần đây, cùng với sự quan tâm của Chính phủ Lào đối với phát triển kinh tế vùng, các tỉnh miền Nam đã từng bước thúc đẩy các hoạt động sản xuất, thương mại và dịch vụ. Các chương trình phát triển kinh tế khu vực, đặc biệt là các dự án liên quan đến hành lang kinh tế và hợp tác khu vực, đã tạo ra nhiều cơ hội cho việc phát triển kinh tế - xã hội của địa phương. Tuy nhiên, do điều kiện địa lý và trình độ phát triển giữa các địa phương còn có sự khác biệt, nên tốc độ phát triển kinh tế giữa các tỉnh trong khu vực vẫn chưa đồng đều.

Những đặc điểm về điều kiện tự nhiên và kinh tế - xã hội của khu vực miền Nam CHDCND Lào có ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển của các lĩnh vực xã hội, trong đó có giáo dục. Sự khác biệt về điều kiện kinh tế và cơ sở hạ tầng giữa các địa phương đã tạo ra những thách thức nhất định đối với việc phát triển hệ thống giáo dục phổ thông cũng như việc xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường học trong khu vực.

2.2.3. Khái quát về hệ thống giáo dục quốc dân Lào

Theo Luật giáo dục sửa đổi năm 2015, số 62/QH: Trong Điều 10 Giáo dục chính quy trong hệ thống giáo dục quốc dân Lào bao gồm các cấp học như sau:

a. Giáo dục mầm non: Giáo dục mầm non bao gồm hai cấp độ là giáo dục nhà trẻ và giáo dục mẫu giáo. Mục tiêu của giáo dục mầm non là hỗ trợ và thúc đẩy sự phát triển toàn diện của trẻ em trên các phương diện thể chất, tình cảm, trí tuệ và thẩm mỹ; đồng thời hình thành những yếu tố nền tảng ban đầu của nhân cách. Thông qua các hoạt động chăm sóc, nuôi dưỡng và giáo dục phù hợp với đặc điểm tâm sinh lý lứa tuổi, giáo dục mầm non tạo tiền đề cần thiết, giúp trẻ sẵn sàng về thể chất, tâm lý và kỹ năng để bước vào giai đoạn học tập ở bậc tiểu học.

b. Giáo dục phổ thông: Giáo dục phổ thông gồm giáo dục tiểu học (cấp 1), giáo dục trung học cơ sở (cấp 2) và giáo dục trung học phổ thông (cấp 3):

Giáo dục tiểu học (cấp I): Giáo dục tiểu học được tổ chức trong thời gian 5 năm, từ lớp 1 đến lớp 5. Mục tiêu của cấp học này là hình thành cho học sinh những tri thức và kỹ năng cơ bản ban đầu, phát triển các năng lực học tập nền tảng, đồng thời góp phần rèn luyện phẩm chất và thói quen học tập. Sau khi hoàn thành chương trình giáo dục tiểu học, học sinh đủ điều kiện chuyển tiếp lên bậc trung học cơ sở.

Giáo dục trung học cơ sở (cấp II): Giáo dục trung học cơ sở tiếp nhận học sinh đã hoàn thành chương trình tiểu học và được triển khai trong thời gian 4 năm, từ lớp 6 đến lớp 9. Cấp học này nhằm củng cố và phát triển những kiến thức, kỹ năng cơ bản đã được hình thành ở bậc tiểu học, đồng thời tạo nền tảng cho việc định hướng nghề nghiệp ban đầu. Kết thúc chương trình trung học cơ sở, học sinh có thể lựa chọn tiếp tục học lên trung học phổ thông hoặc tham gia các chương trình đào tạo nghề ở trình độ sơ cấp hoặc trung cấp, phù hợp với năng lực và nhu cầu cá nhân.

Giáo dục trung học phổ thông (cấp III): Giáo dục trung học phổ thông là bậc học tiếp nối sau trung học cơ sở, được tổ chức trong thời gian 3 năm, từ lớp 10 đến lớp 12. Trong quá trình học tập, học sinh có thể chuyển sang các chương trình đào tạo trung cấp nếu đáp ứng các yêu cầu và có nguyện vọng. Sau khi hoàn thành chương trình trung học phổ thông, người học có đủ điều kiện để tiếp tục theo học ở bậc đại học hoặc tham gia các chương trình giáo dục nghề nghiệp phù hợp, đáp ứng yêu cầu phát triển nguồn nhân lực của xã hội.

c. Giáo dục nghề nghiệp

- Giáo dục sơ cấp: Mục đích nhằm giúp người học có kỹ năng thực hiện được các công việc đơn giản của một nghề.

- *Giáo dục trung cấp:* Các chương trình đào tạo trình độ trung cấp tiếp nhận người tốt nghiệp tối thiểu trung học cơ sở.

d. Giáo dục bậc cao: Là giáo dục sau khi hoàn thành chương giáo dục trung học phổ thông và giáo dục trung cấp hoặc tương đương. Giáo dục bậc cao bao gồm cao đẳng, đại học, thạc sĩ và tiến sĩ.

2.2.4. Về tình hình giáo dục phổ thông trung học của 4 tỉnh miền Nam CHDCND Lào

Kinh tế đã ảnh hưởng rất nhiều đến hệ thống giáo dục của Lào, những năm gần đây sau thời hậu COVID 19, giáo dục Lào bị tác động nặng nề cho thấy theo báo cáo tổng kết năm học 2022 của Bộ giáo dục và Thể thao Lào tỷ lệ bỏ học của học sinh THCS tăng lên 11%, sinh viên tốt nghiệp THPT vào học tại các trường cao đẳng và đại học trên cả nước không đủ về số lượng tiêu chí tuyển sinh, vấn đề này đang là bài toán khó cho ngành giáo dục Lào phải sớm được giải quyết.

Mạng lưới trường học và các cơ sở giáo dục tại khu vực phía Nam CHDCND Lào đã được đầu tư phát triển tương đối đồng bộ và rộng khắp, bao phủ hầu hết các khu dân cư, qua đó cơ bản đáp ứng nhu cầu học tập của người dân trong khu vực. Hệ thống trường lớp được phân bố tương đối hợp lý, bảo đảm tính tiếp cận giáo dục, với việc tất cả các đơn vị hành chính cấp huyện và thị xã đều có trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trung tâm giáo dục thường xuyên, góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho người học ở nhiều lứa tuổi và trình độ khác nhau.

Bên cạnh đó, công tác xóa mù chữ tiếp tục được duy trì và củng cố, đạt được những kết quả ổn định. Tỷ lệ biết chữ trong nhóm dân số từ 15 đến 40 tuổi đạt mức tương đối cao, trong đó tỷ lệ biết chữ của nữ giới khoảng 94% và của nam giới khoảng 88%. Kết quả này phản ánh những nỗ lực đáng ghi nhận của hệ thống giáo dục trong việc nâng cao dân trí, thu hẹp khoảng cách tiếp cận giáo dục giữa các nhóm dân cư, đồng thời tạo nền tảng quan trọng cho việc phát triển nguồn nhân lực và thúc đẩy phát triển kinh tế –

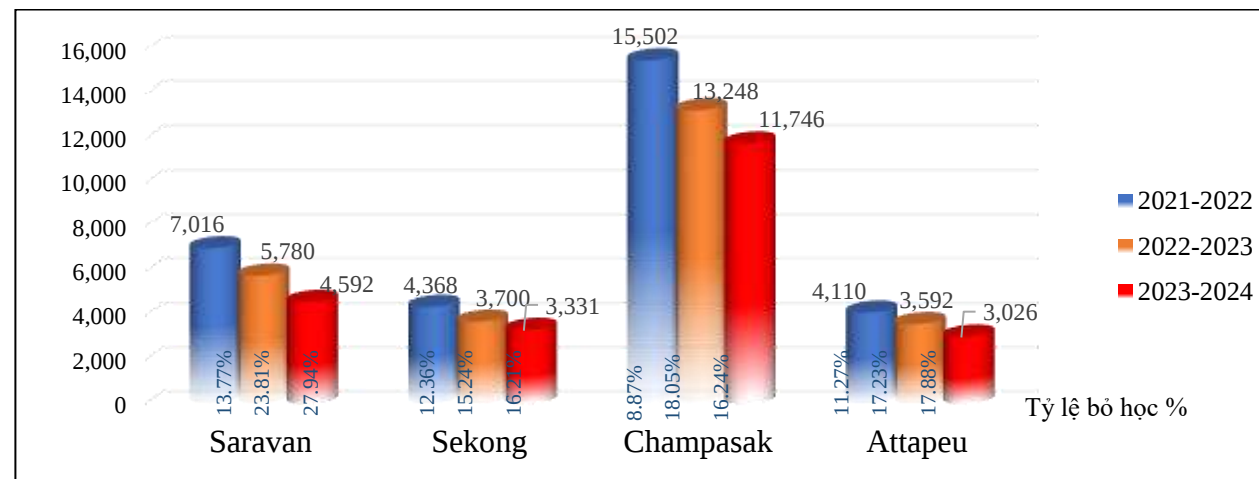
xã hội bền vững. Trong khu vực miền Nam CHDCND Lào có 1 trường đại học, Đại học Champasak ở tỉnh Champasak phục vụ đáp ứng yêu cầu học tập của học sinh tốt nghiệp THPT các tỉnh miền Nam và cả nước vào học trong các ngành nghề khác nhau.

Tình hình giáo dục phổ thông trung học của các tỉnh miền Nam CHDCND Lào, từ năm học 2021-2022; 2022-2023; 2023-2024, được thể hiện như bảng 2.2 dưới đây:

Bảng 2.2. Thống kê số lượng trường phổ thông trung học và số lượng học sinh

Tỉnh	Năm học 2021-2022				Năm học 2022-2023				Năm học 2023-2024			
	Trườn g	Phòng học	Tổng HS	Tỷ lệ HS bỏ học	Trường	Phòng học	Tổng HS	Tỷ lệ HS bỏ học	Trường	Phòng học	Tổng HS	Tỷ lệ HS bỏ học
Saravan	42	241	7,016	13.77 %	42	201	5,780	23.81 %	43	182	4,592	27.94 %
Sekong	16	126	4,368	12.36 %	16	117	3,700	15.24 %	18	109	3,331	16.21 %
Champasak	79	488	15,502	8.87 %	79	467	13,248	18.05 %	78	422	11,746	16.24 %
Attapeu	17	134	4,110	11.27 %	17	123	3,592	17.23 %	17	108	3,026	17.88 %
Tổng số	154	989	30,996	10.79 %	154	908	26,320	18.81 %	156	821	22,695	18.82 %

(Nguồn: Trung tâm thống kê Bộ giáo dục và thể thao Lào; EMIS-FORM)

**Biểu đồ 2.3: Thống kê số lượng học sinh THPT của 4 tỉnh miền Nam CHDCND Lào**

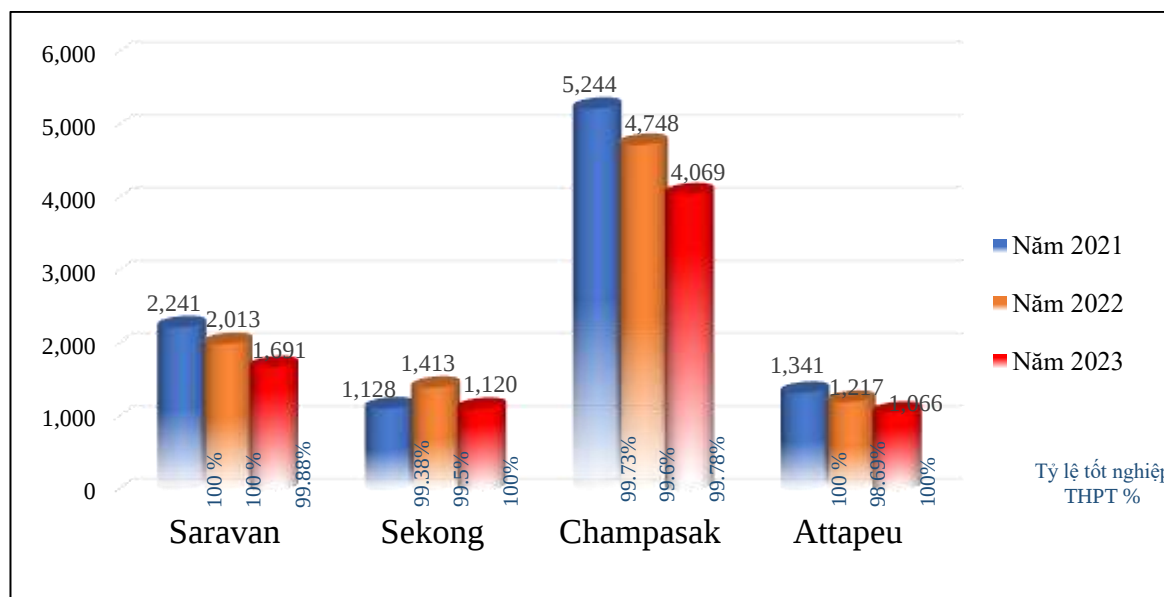
- Về số trường phổ thông trung học từ năm học 2021-2022 đến 2023-2024 cũng không giảm và cũng không tăng lên đáng kể vẫn đáp ứng được nhu cầu học tập của học sinh của các tỉnh.

- Về số lượng học sinh của các tỉnh những năm học 2021- 2022; 2022-2023 và năm học 2023-2024 giảm xuống rất nghiêm trọng, lần lượt là 30,996 HS, 26,320 HS và 22,695 HS theo lần lượt từng năm học, điều đó cho thấy giáo dục của các tỉnh miền nói riêng, nói chung cũng như giáo dục trên cả nước Lào đang gặp vấn đề rất nghiêm trọng. Ngược lại so với số lượng học sinh bỏ học từng năm học lại có xu hướng tăng lên, năm học 2023-2024 này học sinh THPT các tỉnh miền Nam bỏ học trung bình là 18.82 %, nhiều nhất là tỉnh Saravan 27.94%. Thống kê về kết quả thi tốt nghiệp trung học phổ thông quốc gia của 4 tỉnh miền Nam CHDCND Lào, năm 2021, 2022 và năm 2023 được trình bày tại Bảng 2.3 dưới đây:

Bảng 2.3. Thống kê về kết quả thi tốt nghiệp THPT 4 tỉnh miền Nam CHDCND Lào

Tỉnh	Năm 2021			Năm 2022			Năm 2023		
	Số HS Dự thi	Điểm 5 trở lên của các môn thi	Tỷ lệ Tốt nghiệp	Số HS Dự thi	Điểm 5 trở lên của các môn thi	Tỷ lệ Tốt nghiệp	Số HS Dự thi	Điểm 5 trở lên của các môn thi	Tỷ lệ Tốt nghiệp
Saravan	2,241	22.45%	100 %	2,013	31.69%	100%	1,691	40.27%	99.88%
Sekong	1,128	52.75%	99.38%	1,413	67.45%	99.50%	1,120	81.52%	100%
Champasak	5,244	20.71%	99.73%	4,748	21.38%	99.60%	4,069	25.76%	99.78%
Attapeu	1,341	95.15%	100%	1,217	93.51%	98.69%	1,066	99.81%	100%

(Nguồn: Vụ giáo dục phổ thông, Bộ giáo dục và thể thao Lào)



Biểu đồ 2.4: Thống kê HS dự thi tốt nghiệp THPT của 4 tỉnh miền Nam CHDCND Lào

Theo thống kê kết quả thi tốt nghiệp THPT của học sinh 4 tỉnh miền Nam CHDCND Lào trong thời 3 năm gần đây đã chiếm tỷ lệ tốt nghiệp cao 99% trở lên của số HS có mặt dự thi. Tỉnh Attapeu là tỉnh có học sinh đạt điểm 5 trở lên của các môn thi chiếm tỷ lệ hơn 90% cao hơn các tỉnh còn lại của miền Nam. Nhưng khi nhìn lại về số lượng HS dự thi tốt nghiệp THPT những năm gần đây của các tỉnh miền Nam đã có số lượng giảm xuống từng năm, điều đó đã cho thấy tình hình giáo dục của khu vực miền Nam nói riêng, cũng như giáo dục cả nước Lào nói chung, đang gặp khó khăn nhất định cả về số lượng và chất lượng, phải được có biện pháp xử lý phù hợp và kịp thời, để sớm khắc phục lại cho ngành giáo dục cũng như giáo dục trung học phổ thông.

Nhìn chung, hệ thống giáo dục phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam của Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào đã có những chuyển biến tích cực. Nhờ sự quan tâm của Nhà nước đối với phát triển giáo dục và đào tạo, mạng lưới các trường trung học phổ thông tại khu vực này từng bước được củng cố và mở rộng, tạo điều kiện thuận lợi hơn cho học sinh trong việc tiếp cận các cơ hội học tập ở bậc học cao hơn. Cùng với sự phát triển về mạng lưới trường lớp, quy mô học sinh và đội ngũ giáo viên tại các trường trung học phổ thông trong khu vực cũng có xu hướng tăng lên. Nhiều địa phương đã chú trọng đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học cũng như

nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Những nỗ lực này đã góp phần cải thiện điều kiện dạy học và từng bước nâng cao chất lượng giáo dục phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam. Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, hệ thống giáo dục phổ thông trung học trong khu vực vẫn còn đối mặt với một số khó khăn nhất định như sự chênh lệch về điều kiện phát triển giữa các địa phương, cơ sở vật chất ở một số trường còn hạn chế và chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý chưa đồng đều. Những yếu tố này có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản lý nhà trường và chất lượng giáo dục, đồng thời đặt ra yêu cầu cần có những giải pháp phù hợp nhằm nâng cao chất lượng quản lý và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học trong thời gian tới.

2.3. Thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào

2.3.1. Thực trạng về số lượng, cơ cấu của đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học

Hệ thống các trường phổ thông trung học công lập tại bốn tỉnh miền Nam CHDCND Lào được phân bố trên nhiều khu vực khác nhau, từ các vùng đô thị, đồng bằng đến các địa bàn miền núi. Trong những năm qua, các Sở Giáo dục và Thể thao đã chủ động tham mưu cho Ủy ban chính quyền cấp tỉnh trong việc bố trí và sắp xếp đội ngũ giáo viên cũng như cán bộ quản lý cho các cơ sở giáo dục, góp phần bảo đảm điều kiện nhân lực cho hoạt động của các trường.

Bên cạnh đó, nhằm thúc đẩy sự phát triển của ngành giáo dục, các địa phương đã triển khai nhiều biện pháp nhằm củng cố và nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục, trong đó có đội ngũ cán bộ quản lý các trường phổ thông trung học. Nhờ vậy, lực lượng cán bộ quản lý tại các trường PTTH cơ bản được bảo đảm về mặt số lượng, đồng thời có sự cải thiện nhất định về trình độ chuyên môn cũng như năng lực điều hành và quản lý nhà trường, bước đầu đáp ứng các yêu cầu theo chuẩn quy định.

Tuy nhiên, trong bối cảnh kinh tế – xã hội của các tỉnh miền Nam CHDCND Lào đang có sự chuyển biến mạnh mẽ cùng với quá trình đô thị hóa diễn ra nhanh chóng, đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học vẫn bộc lộ một số hạn chế và bất cập cần được tiếp tục xem xét và khắc phục. Việc đánh giá thực trạng số lượng cũng như trình độ của đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH tại các tỉnh miền Nam được thực hiện thông qua quá trình phân tích số liệu thống kê kết hợp với phương pháp phỏng vấn. Trên cơ sở đó, nghiên cứu tổng hợp các dữ liệu định lượng và định tính để đưa ra những nhận định và đánh giá khách quan về thực trạng của đội ngũ này.

2.3.1.1. Thực trạng về số lượng

Dựa theo công văn số 2060/ Bộ GD&TT-2013, về Quy tắc quản lý trường phổ thông, Điều 15 Bộ máy tổ chức trường trung học phổ thông. Về CBQL trường phổ thông trung học bao gồm 1 hiệu trưởng và 2-4 phó hiệu trưởng (Phụ thuộc và quy mô trường học).

Bảng 2.4: Thống kê số lượng CBQL trường PTTH các tỉnh miền Nam CHDCND Lào

Tỉnh	2021-2022			2022-2023			2023-2024		
	Tổng CBQL	Nữ	Đảng viên	Tổng CBQL	Nữ	Đảng viên	Tổng CBQL	Nữ	Đảng viên
Saravan	126	44	126	126	43	126	129	43	129
Sekong	48	17	48	48	16	48	54	18	54
Champasak	237	79	237	237	79	237	234	78	234
Attapeu	51	18	51	51	17	51	51	17	51
Tổng	462	158	462	462	155	462	468	156	468

(Nguồn: Số liệu do Sở giáo dục và thể thao 4 tỉnh Nam CHDCND Lào cung cấp)

Thông qua bảng thống kê về số lượng CBQL trường PTTH của 4 tỉnh miền Nam từ năm học 2021-2022 đến năm học 2023-2024 cho thấy: Về cơ bản số lượng CBQL trường PTTH vẫn ổn định với số lượng 1 trường có Hiệu trưởng và 2 Phó hiệu trưởng. CBQL trường PTTH đều là Đảng viên 100%, trong tổ chức bộ máy quản lý nhà trường đều có ít nhất 1 người phụ nữ, điều đó cho thấy trong thời gian qua thực hiện khá tốt về số lượng và bình đẳng giới.

Khi trao đổi với cán bộ của phòng tổ chức cán bộ thuộc Sở giáo dục và thể thao các tỉnh Nam cho biết CBQL trường PTTH hiện có đã đảm bảo về số lượng không thừa và không thiếu. Vì trong thời gian qua khi có CBQL các trường sắp về nghỉ hưu bên Sở giáo dục và thể thao đã tổ chức thực hiện tuyển chọn, sàng lọc cán bộ trong quy hoạch lên thay thế, và khi chọn được người thay thế vị trí đó Sở giáo dục sẽ có công văn đề nghị Ủy ban chính quyền tỉnh, chính quyền địa phương ra Quyết định bổ nhiệm thay thế theo quy định.

2.3.1.2. Thực trạng về độ tuổi

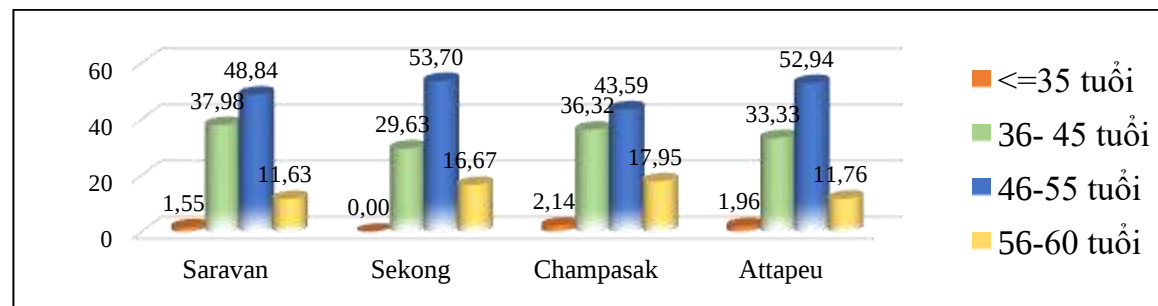
Theo công văn số 292/BTC-TW, 2018. Ban tổ chức Trung ương Đảng NDCM Lào, Ban hành ngày 26/04/2018, việc thực hiện Nghị quyết của Trung ương Đảng về tiêu chuẩn cán bộ lãnh đạo quản lý. Điều 7 về cơ cấu độ tuổi: CBQL trong tổ chức cơ quan nhà

nước phải đảm bảo 3 cơ cấu độ tuổi bao gồm: Cán bộ trẻ dưới 45 tuổi; cán bộ trung tuổi 46-55 tuổi; và cán bộ cao tuổi có kinh nghiệm lâu năm. Trong đó cán bộ trẻ phải chiếm tỷ lệ nhiều hơn để đảm bảo tính kế thừa liên tục, vững vàng và hài hòa các thế hệ trong đội ngũ CBQL.

Bảng 2.5. Thống kê về độ tuổi hiện nay của đội ngũ CBQL trường PTTH

TT	Tỉnh	Tổng	dưới 35		36 - 45		46 - 55		56 - 60	
			Tổng	Tỉ lệ %	Tổng	Tỉ lệ %	Tổng	Tỉ lệ %	Tổng	Tỉ lệ %
1	Saravan	129	2	1.55	49	37.98	63	48.84	15	11.63
2	Sekong	54	0	0.00	16	29.63	29	53.70	9	16.67
3	Champasak	234	5	2.14	85	36.32	102	43.59	42	17.95
4	Attapeu	51	1	1.96	17	33.33	27	52.94	6	11.76
Tổng		468	8	1.71	167	35.68	221	47.22	72	15.38

Nguồn: Số liệu do Sở giáo dục và thể thao 4 tỉnh Nam CHDCND Lào cung cấp



Biểu đồ 2.5 : Thống kê về độ tuổi đội ngũ CBQL trường PTTH

Thông qua thống kê ở bảng 2.5 về độ tuổi CBQL trường PTTH các tỉnh miền Nam CHDCND Lào cho thấy cán bộ có độ tuổi trung bình từ 46-55 tuổi là chiếm tỷ lệ cao nhất 47.22%; thứ hai là cán bộ trẻ dưới hoặc bằng 45 tuổi là 37.39%; còn lại cán bộ có độ tuổi 56-60 chiếm tỷ lệ 15.38%. Điều đó cho thấy theo quan điểm của Đảng trong các cơ quan nhà nước đội ngũ CBQL phải cán bộ trẻ

chiếm tỷ lệ nhiều hơn, vẫn chưa thực hiện được tốt. Nhìn chung về thống kê độ tuổi các tỉnh miền Nam vẫn đảm bảo sự kế thừa giữa các thế hệ nhà giáo, là điều kiện tốt cho sự phát triển ổn định, bền vững của các nhà trường.

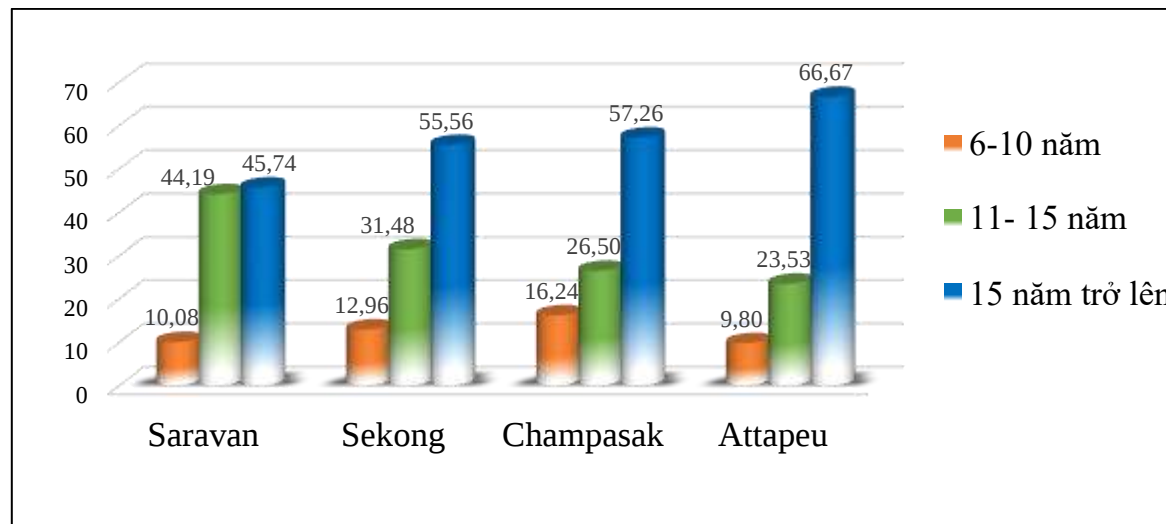
2.3.1.3. Thực trạng về thâm niên giảng dạy trước khi được bổ nhiệm

Theo Nghị định số 461/CP-2012, Chính phủ nước CHDCND Lào, về chuẩn của cán bộ giữ chức vụ. Cán bộ giữ chức vụ loại 4, và loại 5, đó bao gồm hiệu trưởng và phó hiệu trưởng trường phổ thông trung học phải là người có thâm niên giảng dạy trước khi được bổ nhiệm ít nhất là 5 năm

Bảng 2.6. Thống kê thâm niên giảng dạy trước khi bổ nhiệm của đội ngũ CBQL trường PTTH các tỉnh miền Nam CHDCND Lào

TT	Tỉnh	Số lượng	Dưới 5 năm		6-10 năm		11-15 năm		trên 15 năm	
			Tổng	Tỉ lệ %	Tổng	Tỉ lệ %	Tổng	Tỉ lệ %	Tổng	Tỉ lệ %
1	Saravan	129	0	0	13	10.08	57	44.19	59	45.74
2	Sekong	54	0	0	7	12.96	17	31.48	30	55.56
3	Champasak	234	0	0	38	16.24	62	26.50	134	57.26
4	Attapeu	51	0	0	5	9.80	12	23.53	34	66.67
Tổng		468			63		148		257	

(Nguồn: Số liệu do Sở giáo dục và thể thao 4 tỉnh Nam CHDCND Lào cung cấp)



Biểu đồ 2.6 : Thống kê thâm niên giảng dạy trước khi được bổ nhiệm

Thông qua thống kê thâm niên giảng dạy trước khi bổ nhiệm của đội ngũ CBQL trường PTTH ở bảng 2.6; cho thấy các tỉnh đều thực hiện theo đúng quy định về số năm thâm niên dạy học ít nhất là 5 năm trước khi được bổ nhiệm. Số năm thâm niên giảng dạy của các tỉnh chiếm tỷ lệ cao là từ 15 năm trở lên, điều này có thể chứng tỏ rằng giáo viên sẽ trở thành cán bộ quản lý đòi hỏi phải có năng lực, có thời gian trải nghiệm thực tế. Tóm lại cơ bản đội ngũ CBQL trường PTTH đều là người có kinh nghiệm, có thâm niên giảng dạy, gắn bó nhiều thời gian với công tác giảng dạy.

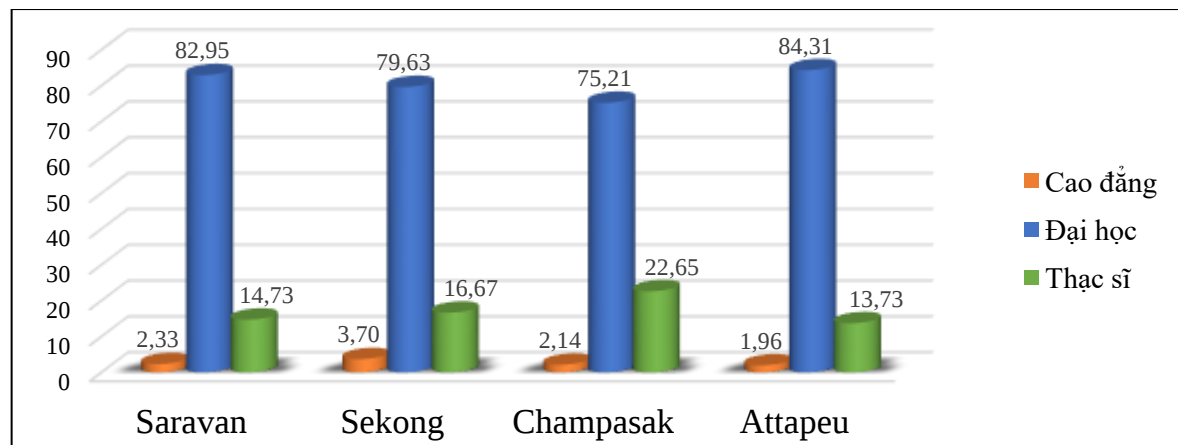
2.3.2. Thực trạng về trình độ của đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học

2.3.2.1. Thực trạng về trình độ chuyên môn

Bảng 2.7. Thống kê trình độ chuyên môn của đội ngũ CBQL trường PTTH

TT	Tỉnh	Tổng số	Cao đẳng		Đại học		Thạc sĩ	
			Tổng	Tỉ lệ %	Tổng	Tỉ lệ %	Tổng	Tỉ lệ %
1	Saravan	129	3	2.33	107	82.95	19	14.73
2	Sekong	54	2	3.70	43	79.63	9	16.67
3	Champasak	234	5	2.14	176	75.21	53	22.65
4	Attapeu	51	1	1.96	43	84.31	7	13.73
Tổng		468	11	2.35	369	78.85	88	18.80

(Nguồn: Số liệu do sở giáo dục và thể thao 4 tỉnh Nam CHDCND Lào cung cấp)

**Biểu đồ 2.7: Tỷ lệ trình độ chuyên môn của đội ngũ CBQL trường PTTH**

Thông qua thống kê về trình độ chuyên môn của CBQL trường PTTH 4 tỉnh Nam cho thấy, các tỉnh đều có cán bộ quản lý chưa đạt chuẩn về trình độ chuyên môn, có tới 11 người có trình độ cao đẳng, theo thông tin nhận được từ các Sở giáo dục và thể thao các tỉnh, trong số cán bộ chưa đạt chuẩn về trình độ chuyên môn đều là cán bộ thuộc trường nằm ở vùng khó khăn, chưa có điều kiện đi nâng cao trình độ. Đa số cán bộ quản lý trường PTTH của các tỉnh phần lớn là tốt nghiệp đại học chiếm tỷ lệ trung bình 78.85 % . Còn trình độ sau đại học chỉ

có trình độ thạc sĩ trung bình là 18.80%, tỉnh Champasak là có tỷ lệ trình độ chuyên môn cấp thạc sĩ nhiều nhất 22.65%. Và chưa có tỉnh nào CBQL trường PTTH có trình độ tiến sĩ.

Theo thông tin nhận được từ phỏng vấn CBQL một số trường PTTH về nâng cao trình độ chuyên môn đều cho rằng: *“Thứ nhất là do cơ sở đào tạo trình độ thạc sĩ ở miền Nam chỉ có ở Đại học Champasak, đào tạo ngành sư phạm mới mở 1 ngành là Khoa học giáo dục, tuyển sinh hàng năm cũng có hạn chế về số lượng. Thứ hai suốt học bổng đi học nước ngoài, đặc biệt là đi học Việt Nam; các tỉnh miền Nam cũng nhận được khá nhiều học bổng nhưng vẫn chưa đủ nhu cầu của cán bộ, giáo viên muốn đi học nâng cao trình độ”*. Đó là một số lý do khó khăn về nâng cao trình độ chuyên môn của CBQL trường PTTH các tỉnh Nam CHDCND Lào.

Tóm lại, về trình độ chuyên môn của CBQL các tỉnh miền Nam đánh giá ở mức độ cơ bản, cần phải cho CBQL trường PTTH được đi nâng cao trình độ sau đại học chiếm tỷ lệ nhiều hơn, bởi CBQL phải gương mẫu, tích cực học tập để nâng cao trình độ cho bản thân, cập nhật tri thức khoa học hiện đại, đồng thời làm gương cho giáo viên- những người mình đang quản lý tích cực đi học để nâng cao trình độ.

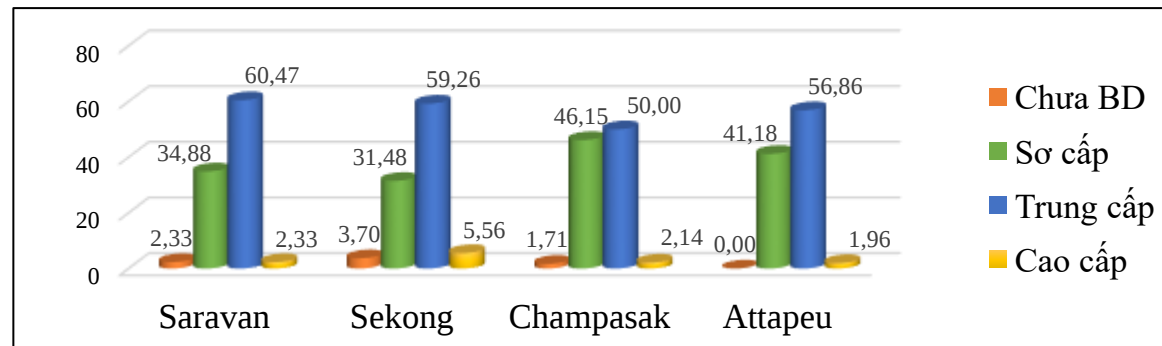
2.3.2.1. *Thực trạng về trình độ lý luận chính trị*

Trình độ lý luận chính trị được Trung ương Đảng NDCM Lào xác định 3 cấp: Sở cấp, trung cấp và cao cấp. Theo Nghị Quyết Số 206/BCT-TW, ngày 7 tháng 12 năm 2020, của Bộ Chính trị Trung ương Đảng NDCM Lào, về việc Nâng cao chất lượng phẩm chất chính trị trong thời đại mới. Đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường, với tư cách là người đứng đầu chi bộ, có trách nhiệm trước chi bộ và cấp ủy cấp trên theo quy định của Điều lệ Đảng. Theo đó, cán bộ quản lý cần nắm vững và quán triệt sâu sắc đường lối, chủ trương của Đảng, đồng thời tổ chức cho đội ngũ đảng viên nghiên cứu, tiếp thu và triển khai nghiêm túc, hiệu quả các nghị quyết, chỉ thị của Trung ương và của cấp ủy cấp trên. Đặc biệt, việc lãnh đạo và tổ chức thực hiện các nghị quyết cần gắn chặt với nhiệm vụ chính trị của chi bộ và yêu cầu thực tiễn trong hoạt động quản lý, điều hành nhà trường, qua đó bảo đảm sự thống nhất giữa công tác xây dựng Đảng và việc thực hiện nhiệm vụ giáo dục của nhà trường.

Bảng 2.8. Trình độ lý luận chính trị của đội ngũ CBQL trường PTTH

TT	Tỉnh	Tổng số	Chưa bồi dưỡng		Sơ cấp		Trung cấp		Cao cấp	
			Tổng	Tỉ lệ %	Tổng	Tỉ lệ %	Tổng	Tỉ lệ %	Tổng	Tỉ lệ %
1	Saravan	129	3	2.33	45	34.88	78	60.47	3	2.33
2	Sekong	54	2	3.70	17	31.48	32	59.26	3	5.56
3	Champasak	234	4	1.71	108	46.15	117	50.00	5	2.14
4	Attapeu	51	0	0.00	21	41.18	29	56.86	1	1.96
Tổng		468	9	1.92	191	40.81	256	54.70	12	2.56

(Nguồn: Số liệu do sở giáo dục và thể thao 4 tỉnh Nam CHDCND Lào cung cấp)

**Biểu đồ 2.8: Tỷ lệ trình độ lý luận chính trị của đội ngũ CBQL trường PTTH**

Theo Quyết định số 461/2012/QĐ-TTg quy định đội ngũ cán bộ lãnh đạo phải đảm bảo trình độ và có hiểu biết về lý luận chính trị. Vấn đề này, theo thống kê bảng 2.8, vẫn có số CBQL trường PTTH các tỉnh Nam chưa được bồi dưỡng lý luận chính trị đến 9 người, chỉ có tỉnh Attapeu CBQL trường PTTH đều được đi bồi dưỡng LLCT. Nếu so sánh với tỷ lệ CBQL nhà trường được đi đào tạo LLCT chiếm tỷ lệ cao nhất trung cấp 54.70%, thứ hai là đào tạo sơ cấp 40.81%, còn đào tạo cao cấp 2.56%. Song qua rà soát danh sách cụ thể từ các sở giáo dục 4 tỉnh thì những CBQL trường PTTH chưa được đi đào tạo LLCT đều là giáo viên mới lên phó hiệu trưởng chưa có

điều kiện đi đào tạo. Và CBQL được đào tạo LLCT sơ cấp phần lớn là các phó hiệu trưởng của các trường. Điều này khẳng định nhiều trường bổ nhiệm cán bộ vẫn chưa đảm bảo bắt buộc phải có trình độ LLCT.

Theo trao đổi với Ông SengPhailin phó Ban tổ chức tỉnh ủy Attapeu ông cho rằng: *“Từ Năm 2022, Bộ Chính trị TW Đảng NDCM Lào, đã phân cấp LLCT thành 3 cấp: Sơ cấp, trung cấp và cao cấp. Và được phân công cho các cơ sở đào tạo như các trường lý luận chính trị thuộc tỉnh/ thành phố đào tạo LLCT cấp sơ cấp (3 tháng) và trung cấp (6 tháng) , còn cao cấp (9 tháng) là Học viện Hành chính – Chính trị Quốc gia đào tạo. Hình thức đào tạo ban tổ chức tỉnh ủy sẽ phân chia chỉ tiêu cho chi ủy, chi bộ cho các Ban, Sở, phòng thuộc tỉnh tuyển chọn đối tượng vào học theo chỉ tiêu, mỗi khóa mở lớp đào tạo là hạn chế về số lượng, do chỉ tiêu ít nên chưa đáp ứng được nhu cầu”*.

2.3.2.3. Thực trạng về trình độ tin học, ngoại ngữ và chứng chỉ QLGD

Theo Nghị định, số 461/NĐ-CP/2012, Điều 8 Bộ Chuẩn cho cán bộ giữ chức vụ quản lý phải hiểu biết ngoại ngữ nào đó và biết sử dụng công nghệ thông tin.

Về trình độ tin học: Thông qua kết quả khảo sát số liệu từ 4 Sở Giáo dục và thể thao miền Nam cung cấp cho thấy CBQL trường PTTH đều biết sử dụng công nghệ thông tin từ mức cơ bản trở lên là 100%. Điều này khẳng định rằng, các Sở GD&TT miền Nam CHDCND Lào, cũng như bản thân CBQL nhà trường rất chủ động, nhận rõ vai trò quan trọng của CNTT trong sự phát của KT-XH, thúc đẩy CBQL, GV phải được đi nâng cao trình độ về CNTT, và áp dụng CNTT vào trong công tác quản lý nhà trường, và các hoạt động dạy học.

Về trình độ ngoại ngữ: Từ số liệu thu thập được số CBQL trường PTTH biết sử dụng ngoại ngữ là 90.17%, và vẫn còn 9.83% chưa biết sử dụng ngoại ngữ. Theo danh sách CBQL biết sử dụng ngoại ngữ phần lớn là tiếng Việt Nam và tiếng Anh. Mặc dù có chuẩn đặt ra nhưng đến khi bổ nhiệm hoặc sau khi bổ nhiệm vào vị trí HT, phó HT vẫn chưa bắt buộc phải nâng cao trình độ ngoại ngữ theo quy định.

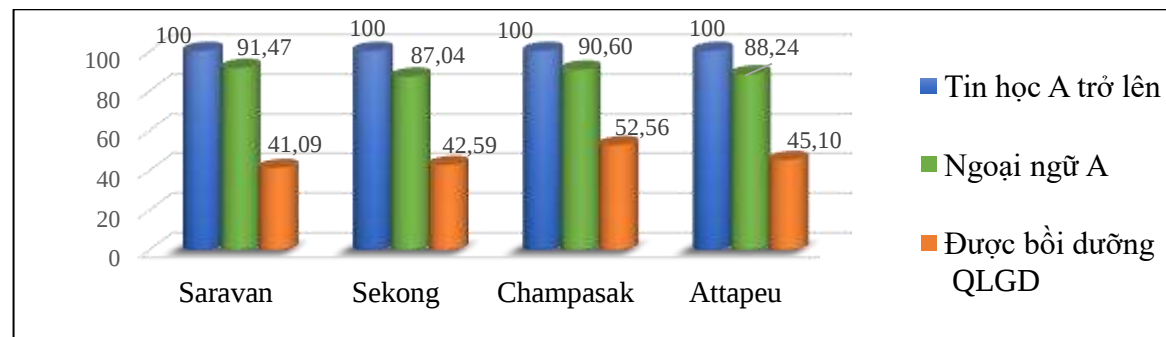
Về chứng chỉ QLGD: Thông qua kết quả thu thập số liệu về CBQL trường PTTH, được đi đào tạo, bồi dưỡng thời gian ngắn hạn và dài hạn cho thấy, số lượng CBQL nhà trường các tỉnh miền Nam tương đối thấp trung bình là 47.44 %. Từ con số này chúng tôi nhận thấy rằng về vấn đề này cần phải được thực hiện sớm cho CBQL được đi bồi dưỡng QLGD. Từ vấn đề này, chúng tôi đã nghiên cứu

các văn bản, công văn liên quan để tìm hiểu nguyên nhân, vì sao số lượng CBQL được đi bồi dưỡng của các tỉnh tương đối thấp. Thứ nhất do chưa có công văn nào từ Bộ GD&TT hay là cơ quan có thẩm quyền ban hành quy định cho CBQL trường PTTH bắt buộc phải có trình độ QLGD trước khi bổ nhiệm hoặc sau khi bổ nhiệm. Thứ hai là về việc thực hiện triển khai kế hoạch chương trình bồi dưỡng QLGD của các sở là chưa được thực hiện tốt.

Bảng 2.9. Thống kê trình độ tin học, ngoại ngữ và chứng chỉ quản lý giáo dục

TT	Tỉnh	Tổng số	Biết sử dụng CNTT		Biết sử dụng Ngoại ngữ		Chứng chỉ QLGD	
			Tổng	Tỉ lệ %	Tổng	Tỉ lệ %	Tổng	Tỉ lệ %
1	Saravan	129	129	100	118	91.47	53	41.09
2	Sekong	54	54	100	47	87.04	23	42.59
3	Champasak	234	234	100	212	90.60	123	52.56
4	Attapeu	51	51	100	45	88.24	23	45.10
Tổng		468	468	100	422	90.17	222	47.44

(Nguồn: Số liệu do Sở giáo dục và thể thao 4 tỉnh Nam CHDCND Lào cung cấp)



Biểu đồ 2.9: Thống kê về trình độ tin học, ngoại ngữ và chứng chỉ QLGD

2.3.3. Thực trạng năng lực đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH

Để có thông tin thực trạng về phẩm chất, năng lực của CBQL trường PTTH tại 4 tỉnh Nam CHDCND Lào, tác giả đã khảo sát theo 3 nhóm đối tượng bao gồm 488 khách thể, trong nghiên cứu chúng tôi đánh giá phẩm chất, năng lực của đội ngũ CBQL trường PTTH, theo khung năng lực được trình bày ở Chương 1, mục 1.4.2, như sau:

2.3.3.1. Thực trạng năng lực phát triển chuyên môn, nghiệp vụ bản thân

Từ số liệu của bảng 2.10 đánh giá về “Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ bản thân”, nhận xét so sánh 3 nhóm đối tượng khảo sát cho thấy sự chênh lệch về điểm TB chung, nhóm TTCM&GV đánh giá với điểm 3.28 và nhóm CBQL Sở DG&TT với điểm 3.39 đều ở mức độ khá (khoảng từ $2,6 < \bar{X} \leq 3,4$); còn nhóm CBQL trường PTTH đã đánh giá bản thân mình ở mức độ tốt với điểm 3.48. Khi tính điểm trung bình chung của 3 nhóm đối tượng khảo sát đạt điểm 3.36 ở mức độ khá.

Bảng 2.10. Thực trạng năng lực chuyên môn, nghiệp vụ bản thân

TT	Đối tượng Biểu hiện nội dung	Nhóm 1			Nhóm 2			Nhóm 3			Chung	
		Tổng 1	$\bar{x}_1$	SD	Tổng 2	$\bar{x}_2$	SD	Tổng 3	$\bar{x}_3$	SD	$\bar{x}$	Mức
1	Có trình độ chuyên môn đạt chuẩn và thâm hiểu chương trình GDPT 2011	203	3.63	0.64	282	3.92	0.46	1314	3.65	0.69	3.73	4
2	Kiến thức chuyên môn về QLGD	185	3.30	0.65	245	3.40	0.88	1121	3.11	0.74	3.27	3
3	Năng lực ra quyết định và giải quyết vấn đề trong quản lý	192	3.43	0.65	239	3.32	0.91	1137	3.16	0.84	3.30	3
4	Năng lực lãnh đạo và phát triển đội ngũ GV	180	3.21	0.70	244	3.39	0.86	1146	3.18	0.68	3.26	3

5	Hướng dẫn, hỗ trợ đồng nghiệp về phát triển chuyên môn, nghiệp vụ bản thân.	175	3.13	0.76	244	3.39	0.76	1124	3.12	0.74	3.21	3
Điểm trung bình chung		3.34			3.48			3.25			3.36	3

Xét theo từng nội dung, kết quả cho thấy trình độ chuyên môn đạt chuẩn và sự thấm hiểu chương trình giáo dục phổ thông 2011 được đánh giá cao nhất, với điểm trung bình 3.73 (mức 4). Điều này khẳng định đội ngũ cơ bản đáp ứng yêu cầu về trình độ chuyên môn và có khả năng vận dụng chương trình giáo dục hiện hành vào thực tiễn công tác. Tuy nhiên, các nội dung liên quan đến kiến thức quản lý giáo dục, năng lực ra quyết định và giải quyết vấn đề trong quản lý, năng lực lãnh đạo và phát triển đội ngũ giáo viên, cũng như khả năng hướng dẫn và hỗ trợ đồng nghiệp chỉ đạt ở mức 3. Kết quả này cho thấy các năng lực quản lý và năng lực hỗ trợ phát triển chuyên môn tuy đã hình thành nhưng chưa thật sự vững chắc và đồng đều.

Kết quả đánh giá cho thấy mức độ phản ánh tương đối khách quan năng lực tự phát triển chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông. Tuy nhiên, vẫn còn một bộ phận cán bộ quản lý bộc lộ những hạn chế nhất định, đặc biệt là trong việc cập nhật kịp thời các yêu cầu đổi mới của ngành giáo dục, cũng như trong khả năng vận dụng linh hoạt và sáng tạo các phương pháp học tập, bồi dưỡng. Bên cạnh đó, năng lực hướng dẫn, hỗ trợ và dẫn dắt đồng nghiệp nâng cao trình độ chuyên môn của một số cán bộ quản lý còn chưa đáp ứng yêu cầu thực tiễn.

Từ thực trạng nêu trên, đặt ra yêu cầu cần tăng cường và đổi mới các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao trình độ và năng lực chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông. Việc triển khai các hoạt động này không chỉ góp phần giúp cán bộ quản lý chủ động, hiệu quả hơn trong việc lựa chọn và áp dụng các phương pháp học tập, bồi dưỡng phù hợp, mà còn nâng cao năng lực hỗ trợ, định hướng và dẫn dắt đội ngũ giáo viên trong quá trình phát triển chuyên môn, qua đó đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai đoạn hiện nay.

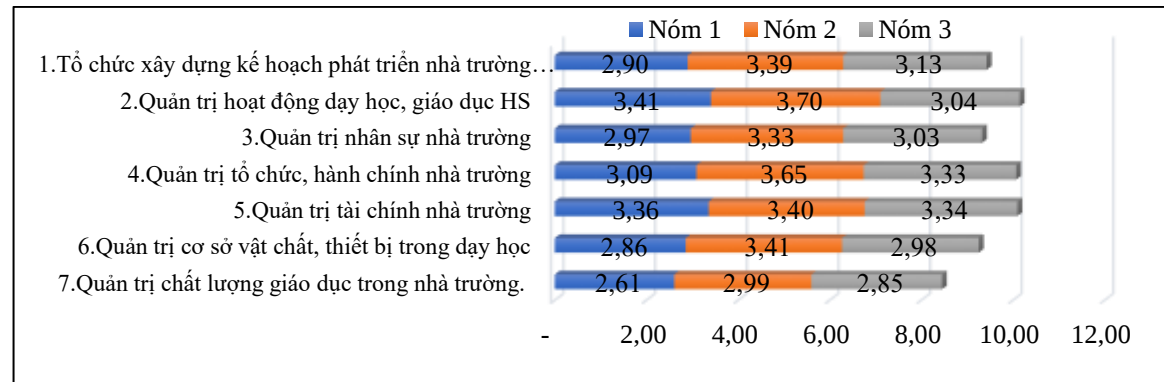
2.3.3.3. Thực trạng năng lực quản trị nhà trường PTTH

Bảng 2.11. Thực trạng năng lực quản trị trường PTTH

TT	Đối tượng Biểu hiện nội dung	Nhóm 1			Nhóm 2			Nhóm 3			Chung	
		Tổng 1	$\bar{x}_1$	SD	Tổng 2	$\bar{x}_2$	SD	Tổng 3	$\bar{x}_3$	SD	$\bar{x}$	Mức
1. Tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường PTTH			2.90			3.39			3.13		3.14	3
1	Tổ chức xây dựng kế hoạch của nhà trường phù hợp với tầm nhìn, chiến lược đáp ứng CT GDPT 2011	175	3.13	0.83	253	3.51	0.85	1150	3.19	0.81	3.28	3
2	Đổi mới, sáng tạo trong tổ chức xây dựng kế hoạch;	157	2.80	1.03	231	3.21	0.88	1125	3.13	0.83	3.05	3
3	Tổ chức triển khai, giám sát và đánh giá việc thực hiện kế hoạch của nhà trường.	156	2.79	1.08	249	3.46	0.82	1102	3.06	0.86	3.10	3
2. Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục HS			3.41			3.70			3.04		3.38	3
1	Năng lực xây dựng kế hoạch hoạt động dạy học của nhà trường theo CT GDPT 2011;	199	3.55	0.78	272	3.78	0.96	1150	3.19	0.81	3.51	4
2	Năng lực tổ chức và quản lý hoạt động dạy học	204	3.64	0.95	274	3.81	0.94	1129	3.14	0.86	3.53	4
3	Năng lực phát triển chương trình dạy học và giáo dục	180	3.21	0.82	265	3.68	0.89	1045	2.90	0.88	3.27	3
4	Giám sát, đánh giá hoạt động dạy của GV và kết quả học tập của HS.	180	3.21	0.65	255	3.54	0.87	1049	2.91	0.79	3.22	3

3. Quản trị nhân sự trong nhà trường;			2.97			3.33			3.03		3.11	3
1	Lập kế hoạch nhu cầu GV để đảm đủ về số lượng trong các môn học;	172	3.07	0.75	243	3.38	0.61	1091	3.03	0.81	3.16	3
2	Năng lực tuyển dụng và lựa chọn nhân sự	170	3.04	0.82	255	3.54	0.67	1143	3.18	0.84	3.25	3
3	Lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ GV, cán bộ và nhân viên đáp ứng yêu cầu chuẩn hóa, đảm bảo thực hiện chiến lược nhà trường;	150	2.68	0.87	221	3.07	0.71	1070	2.97	0.74	2.91	3
4	Năng lực quản lý mối quan hệ và tinh thần đội nhóm	173	3.09	0.97	239	3.32	0.72	1055	2.93	0.86	3.11	3
4. Quản trị tổ chức, hành chính nhà trường;			3.09			3.65			3.33		3.36	3
1	Năng lực lập kế hoạch hành chính	183	3.27	0.72	254	3.53	0.82	1158	3.22	0.96	3.34	3
2	Năng lực tổ chức và điều phối công việc hành chính;	170	3.04	0.93	272	3.78	0.93	1172	3.26	0.98	3.36	3
3	Năng lực quản lý tài chính hành chính;	173	3.09	0.93	264	3.67	0.87	1239	3.44	0.97	3.40	3
4	Năng lực giám sát và kiểm tra hoạt động hành chính;	167	2.98	0.83	261	3.63	0.84	1221	3.39	0.91	3.33	3
5. Quản trị tài chính nhà trường;			3.36			3.40			3.34		3.37	3
1	Năng lực lập kế hoạch tài chính;	190	3.39	0.72	251	3.49	0.91	1264	3.51	0.84	3.46	4
2	Năng lực sử dụng và báo cáo tài chính;	191	3.41	0.75	260	3.61	0.92	1200	3.33	0.77	3.45	4
3	Thực hiện và kiểm tra, giám sát kế hoạch nhằm sử dụng có hiệu quả các nguồn tài	190	3.39	0.65	253	3.51	0.88	1132	3.14	0.91	3.35	3

	chính, tài sản theo qui định hiện hành, đảm bảo công khai, minh bạch;											
4	Năng lực huy động và sử dụng nguồn lực tài chính ngoài ngân sách	182	3.25	0.95	215	2.99	0.84	1208	3.36	0.66	3.20	3
6. Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị trong dạy học			2.86			3.41			2.98		3.08	3
1	Năng lực lập kế hoạch phát triển CSVC, thiết bị	173	3.09	0.71	235	3.26	0.90	1084	3.01	0.94	3.12	3
2	Lập hồ sơ, sổ sách theo dõi thiết bị trên các mặt: bảo quản, sử dụng, sửa chữa;	178	3.18	0.85	270	3.75	0.89	1165	3.24	0.93	3.39	3
3	Phân bổ hợp lý tài lực cho mua sắm cơ sở vật chất, thiết bị trong dạy học;	148	2.64	0.93	242	3.36	0.87	1071	2.98	0.87	2.99	3
4	Huy động kinh phí từ các nguồn khác nhau để đầu tư CSVC, TBDH phục vụ giáo dục và dạy học.	142	2.54	0.87	234	3.25	0.81	978	2.72	0.84	2.83	3
7. Quản trị chất lượng giáo dục trong nhà trường			2.61			2.99			2.85		2.82	3
1	Xây dựng và thực hiện kế hoạch đảm bảo chất lượng giáo dục nhà trường,	160	2.86	0.85	212	2.94	0.90	1040	2.89	0.88	2.90	3
2	Hướng dẫn, chỉ đạo nhà trường thực hiện tự đánh giá chất lượng giáo dục theo quy định;	143	2.55	0.80	223	3.1	0.85	1043	2.90	0.90	2.85	3
3	Tham gia đánh giá ngoài các cơ sở giáo dục do sở GD&TT tổ chức	135	2.41	0.82	211	2.93	0.86	998	2.77	0.97	2.70	3
Điểm trung bình chung		3.03			3.41			3.10			3.18	3



Biểu đồ 2.10: Năng lực quản trị nhà trường PTTH

Từ số liệu của bảng 2.11 đánh giá về “*Năng lực quản trị nhà trường PTTH*”, đánh giá theo 7 biểu hiện nội dung. Nhận xét so sánh 3 nhóm đối tượng khảo sát cho thấy sự chênh lệch về điểm TB chung. Nhóm CBQL Sở DG&TT đánh giá với điểm TB 3.03 và nhóm TTCM&GV với điểm 3.10 đều ở mức độ khá; còn nhóm CBQL trường PTTH đã đánh giá ở mức độ tốt với điểm 3.41. Khi tính điểm trung bình chung của 3 nhóm đối tượng khảo sát đạt điểm TB 3.18 ở mức độ khá. Khi xem qua từng 7 biểu hiện nội dung có sự đồng đều về mặt điểm trung bình tất cả đều đánh giá ở mức độ khá trong khoảng giá trị $2,6 < \bar{X} \leq 3,4$. Có thể nhận xét từng nội dung như sau:

a. Tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường phổ thông trung học

Kết quả khảo sát cho thấy các đối tượng khảo sát có mức độ thống nhất tương đối cao khi đánh giá biểu hiện “*Tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường*” của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông. Điểm trung bình chung của biểu hiện này đạt 3,14, nằm trong khoảng $2,6 < \bar{X} \leq 3,4$, tương ứng với mức khá. Điều này phản ánh năng lực tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường của cán bộ quản lý cơ bản đáp ứng yêu cầu thực tiễn. Tuy nhiên, khi phân tích theo từng tiêu chí cụ thể, có thể nhận thấy tiêu chí “*Đổi mới, sáng tạo trong tổ chức xây dựng kế hoạch*” có điểm trung bình thấp hơn so với các tiêu chí còn lại. Kết quả này cho thấy, mặc dù cán bộ quản lý đã thực hiện tương đối tốt công tác lập kế hoạch, song mức độ đổi mới và sáng tạo trong quá trình tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường vẫn còn hạn chế, cần tiếp tục được quan tâm và cải thiện trong thời gian tới.

b. Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục học sinh

Có hai nhóm đối tượng nhóm 1 và nhóm 2 đã có sự thống nhất khi đánh giá biểu hiện “*Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục học sinh*” có điểm TB chung bằng ở mức độ tốt với điểm 3.41 và 3.70. Nhóm 3 đã đánh giá ở mức độ trung bình với điểm TB chung 3.04. Tuy nhiên, nếu xem xét từng tiêu chí của biểu hiện này có thể thấy tiêu chí 1 và tiêu chí 2 đạt điểm TB chung ở mức độ tốt, tiêu chí 3 và 4 ở mức độ khá có tương đương nhau.

c. Quản trị nhân sự trong nhà trường phổ thông trung học

Đối tượng khảo sát có sự thống nhất cao khi đánh giá biểu hiện, quản trị nhân sự trong nhà trường phổ thông trung học: Cùng ở mức khá và điểm trung bình chung nằm trong khoảng $2,6 < \bar{X} \leq 3,4$. Tuy nhiên, nếu xem xét từng tiêu chí của biểu hiện, có thể thấy, tiêu chí có điểm TB chung hạn chế nhất đó là “*Có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ GV, cán bộ và nhân viên đáp ứng yêu cầu chuẩn hóa, đảm bảo thực hiện chiến lược nhà trường*”, phản ánh đến điểm hạn chế của CBQL trường PTTH trong việc, quản trị nhân sự trong nhà trường phổ thông trung học.

d. Quản trị tổ chức, hành chính nhà trường phổ thông trung học

Kết quả khảo sát cho thấy các nhóm đối tượng tham gia đánh giá có mức độ đồng thuận tương đối cao đối với nội dung “*Quản trị tổ chức và hành chính trong trường trung học phổ thông*”. Điểm trung bình chung của các tiêu chí đều đạt mức khá, dao động trong khoảng $2,6 < \bar{X} \leq 3,4$, phản ánh rằng công tác quản trị tổ chức và hành chính của đội ngũ cán bộ quản lý cơ bản đáp ứng yêu cầu quản lý nhà trường trong thực tiễn. Tuy nhiên, từ thực tiễn quản lý cho thấy đội ngũ cán bộ quản lý vẫn cần tiếp tục chú trọng hoàn thiện cơ cấu tổ chức theo hướng tinh gọn, rõ chức năng, nhiệm vụ và nâng cao hiệu quả hoạt động của các bộ phận trong nhà trường. Đồng thời, việc tăng cường phân cấp, ủy quyền một cách hợp lý cho các tổ chức và cá nhân có liên quan là yêu cầu cần thiết nhằm phát huy tính chủ động, trách nhiệm trong thực thi nhiệm vụ, qua đó góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả quản trị hành chính, đáp ứng yêu cầu đổi mới quản lý giáo dục trong giai đoạn hiện nay.

e. Quản trị tài chính nhà trường

Đối tượng khảo sát có sự thống nhất khi đánh giá biểu hiện, quản trị tài chính trong nhà trường phổ thông trung học: Cùng ở mức khá và điểm trung bình chung nằm trong khoảng $2,6 < \bar{X} \leq 3,4$. Tuy nhiên nếu xét từng tiêu chí của biểu hiện nội dung, cho thấy hai

tiêu chí “*Năng lực lập kế hoạch tài chính & Năng lực sử dụng và báo cáo tài chính*” đạt ở mức độ tốt (nằm trong khoảng từ $3,4 < \bar{X} \leq 4,2$); còn tiêu chí có điểm hạn chế là “*Năng lực huy động và sử dụng nguồn lực tài chính ngoài ngân sách*”.

f. Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị trong dạy học

Biểu hiện liên quan đến “*quản trị cơ sở vật chất và thiết bị phục vụ dạy học*” được các đối tượng khảo sát đánh giá ở mức khá, với điểm trung bình chung nằm trong khoảng $2,6 < \bar{X} \leq 3,4$. Kết quả này cho thấy công tác quản trị cơ sở vật chất và thiết bị dạy học của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cơ bản đáp ứng yêu cầu hoạt động dạy học trong nhà trường. Tuy nhiên, qua tìm hiểu thực tiễn cho thấy đội ngũ cán bộ quản lý vẫn gặp không ít khó khăn trong việc huy động các nguồn lực tài chính từ nhiều kênh khác nhau tại địa phương nhằm đầu tư, nâng cấp cơ sở vật chất và trang thiết bị dạy học. Bên cạnh đó, việc phân bổ và sử dụng kinh phí cho hoạt động mua sắm chưa thật sự hợp lý, dẫn đến hiệu quả khai thác và sử dụng nguồn lực còn hạn chế, chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu đổi mới phương pháp dạy học và nâng cao chất lượng giáo dục. Những hạn chế nêu trên đặt ra yêu cầu cần tăng cường các hoạt động bồi dưỡng, nhằm nâng cao năng lực chuyên môn, đặc biệt là năng lực quản trị tài chính, quản lý và sử dụng hiệu quả cơ sở vật chất, thiết bị dạy học cho đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông. Đây là điều kiện quan trọng để đáp ứng tốt hơn yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai đoạn hiện nay và nâng cao hiệu quả quản trị nhà trường.

g. Quản trị chất lượng giáo dục trong nhà trường

Nội dung “*Quản trị chất lượng giáo dục trong nhà trường*” được các đối tượng khảo sát đánh giá ở mức khá, với điểm trung bình chung nằm trong khoảng $2,6 < \bar{X} \leq 3,4$. Tuy nhiên, so với các nội dung khác trong nhóm tiêu chí được khảo sát, đây là nội dung có điểm trung bình thấp nhất, đạt 2,82. Mặc dù vẫn thuộc mức đánh giá khá, kết quả này phần nào phản ánh những hạn chế nhất định về chất lượng giáo dục tại các địa phương nói riêng và của hệ thống giáo dục phổ thông tại Lào nói chung. Kết quả khảo sát thực tiễn cho thấy một bộ phận cán bộ quản lý trường trung học phổ thông chưa nắm vững quy trình quản trị chất lượng giáo dục trong nhà trường, đặc biệt là các khâu lập kế hoạch chất lượng, tổ chức thực hiện, theo dõi, đánh giá và cải tiến chất lượng một cách hệ thống. Điều này dẫn đến những hạn chế nhất định trong công tác tổ chức và điều hành hoạt động giáo dục, ảnh hưởng đến hiệu quả nâng cao chất lượng dạy học và giáo dục học sinh. Từ thực trạng đó, đặt ra yêu cầu cần tăng cường các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao năng

lực chuyên môn và kỹ năng quản trị chất lượng giáo dục cho đội ngũ cán bộ quản lý, qua đó đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng giáo dục trong bối cảnh đổi mới hiện nay.

Tóm lại, năng lực quản trị nhà trường của CBQL trường phổ thông của các tỉnh đều được các đối tượng đánh giá ở mức độ khá với điểm trung bình chung nằm trong khoảng $2,6 < \bar{X} \leq 3,4$ điểm TB chung là 3.18. Theo Ông O.D.S. Sở GD&TT tỉnh Attapeu cho rằng: *“Với kết quả này là phản ánh đến thực trạng hiện nay của CBQL trường PTTH phần lớn chưa qua khóa bồi dưỡng quản lý giáo dục, HT, phó HT thường quản lý theo kinh nghiệm, học hỏi từ thế hệ trước nên chưa có sự đổi mới và sáng tạo; một phần cũng do cấp trên cũng như Bộ GD&TT chưa ban hành nội dung CT bồi dưỡng CBQL các cấp trường học”*. Để khắc phục những điều hạn chế này CBQL các trường PTTH cần phải được bồi dưỡng quản lý giáo dục cũng như bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường để giúp họ thực hiện tốt nhiệm vụ, đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục trong bối cảnh hiện nay.

2.3.3.3. Thực trạng năng lực xây dựng môi trường giáo dục

Kết quả khảo sát ở bảng 2.12 cho thấy năng lực xây dựng môi trường trường học an toàn, đặc biệt trong công tác phòng ngừa bạo lực học đường, được đánh giá ở mức cao nhất trong nhóm các tiêu chí liên quan đến môi trường giáo dục, với điểm trung bình đạt 3,42, tương ứng mức tốt. Kết quả này phản ánh những nỗ lực đáng ghi nhận của đội ngũ cán bộ quản lý trong việc bảo đảm an toàn và an ninh học đường. Tuy nhiên, khi đối chiếu với thực tiễn hoạt động tại các nhà trường, có thể nhận thấy quá trình xây dựng môi trường giáo dục vẫn còn bộc lộ một số hạn chế nhất định.

Cụ thể, nhận thức của một bộ phận cán bộ quản lý về vai trò của văn hóa nhà trường trong việc nâng cao chất lượng giáo dục chưa thật sự đầy đủ và sâu sắc. Mặc dù xây dựng văn hóa nhà trường đã được xác định là một nội dung quan trọng trong quản lý giáo dục, song trên thực tế, nội dung này chưa được xem như một yếu tố mang tính nền tảng và có vai trò quyết định đối với sự phát triển bền vững của nhà trường. Bên cạnh đó, việc cụ thể hóa các chủ trương về xây dựng văn hóa nhà trường thành các hoạt động thiết thực còn thiếu tính hệ thống và đồng bộ, dẫn đến hiệu quả triển khai chưa cao, thậm chí làm giảm mức độ gắn kết của học sinh đối với môi trường học tập.

Từ những phân tích trên cho thấy, để nâng cao năng lực xây dựng môi trường giáo dục trong nhà trường, cần tăng cường vai trò và trách nhiệm của đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên trong việc kiến tạo môi trường giáo dục an toàn, lành mạnh và thân thiện. Đây

không chỉ là điều kiện bảo đảm cho hoạt động dạy học diễn ra hiệu quả mà còn là yếu tố quan trọng góp phần thúc đẩy sự phát triển toàn diện về nhân cách, năng lực và cảm xúc của học sinh trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

Bảng 2.12. Thực trạng năng lực xây dựng môi trường giáo dục

TT	Đối tượng Biểu hiện nội dung	Nhóm 1			Nhóm 2			Nhóm 3			Chung	
		Tổng 1	$\bar{x}_1$	SD	Tổng 2	$\bar{x}_2$	SD	Tổng 3	$\bar{x}_3$	SD	$\bar{x}$	Mức
1	NL xây dựng văn hóa nhà trường;	176	3.14	0.69	253	3.51	0.75	1099	3.05	0.71	3.24	3
2	NL thực hiện dân chủ cơ sở trong nhà trường;	189	3.38	0.70	249	3.46	0.73	1110	3.08	0.70	3.31	3
3	NL xây dựng trường học an toàn, phòng chống bạo lực học đường.	200	3.57	0.65	256	3.56	0.70	1128	3.13	0.79	3.42	4
Điểm trung bình chung		3.36			3.51			3.09			3.32	3

2.3.3.4. Thực trạng năng lực phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình và xã hội

Căn cứ vào số liệu trình bày trong Bảng 2.13, kết quả khảo sát cho thấy các nhóm đối tượng tham gia khảo sát đều có mức đánh giá tương đối thống nhất đối với nội dung này, với mức xếp loại ở mức khá. Điểm trung bình của từng nhóm nằm trong khoảng từ $2,6 < \bar{X} \leq 3,4$, trong khi giá trị trung bình chung của tiêu chí đạt 3,23. Qua phân tích thực tiễn tại các địa phương cho thấy hiện nay nhiều tỉnh vẫn chưa thành lập Hội Khuyến học cấp tỉnh. Thực trạng này phần nào ảnh hưởng đến việc thực hiện tiêu chí “Huy động và sử dụng các nguồn lực để phát triển nhà trường phổ thông trung học”, khiến cho việc khai thác và thu hút các nguồn lực xã hội phục vụ cho sự phát triển của nhà trường còn hạn chế. Mặc dù đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường đã có những nỗ lực trong việc tăng cường sự phối hợp giữa nhà trường, gia đình và cộng đồng xã hội nhằm tổ chức các hoạt động dạy học cũng như giáo dục đạo đức và lối sống cho học sinh, song hiệu quả đạt được trong thực tế vẫn chưa đáp ứng được kỳ vọng. Thực tế này phần nào thể hiện qua tỷ lệ học sinh bỏ học còn ở mức đáng lo ngại, vấn đề đã được phân tích ở Chương 1. Để khắc phục những hạn chế đã được chỉ ra, cần tăng cường sự phối hợp một cách đồng bộ và hiệu quả giữa các cấp quản lý giáo dục, chính quyền địa phương, gia đình và các lực lượng xã hội trong

việc nâng cao nhận thức về vai trò và ý nghĩa của giáo dục. Sự phối hợp này không chỉ góp phần tạo sự thống nhất trong nhận thức và hành động, mà còn khẳng định giáo dục là một lĩnh vực mang tính xã hội sâu sắc, không chỉ thuộc trách nhiệm của Nhà nước mà còn là trách nhiệm chung của toàn xã hội. Do đó, việc phát triển giáo dục đòi hỏi sự tham gia tích cực, chủ động và gắn kết chặt chẽ của các chủ thể liên quan, nhằm tạo dựng nền tảng vững chắc cho việc nâng cao chất lượng và hiệu quả giáo dục trong bối cảnh hiện nay.

Bảng 2.13. Thực trạng năng lực phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, GD-XH

TT	Đối tượng Biểu hiện nội dung	Nhóm 1			Nhóm 2			Nhóm 3			Chung	
		Tổng 1	$\bar{x}_1$	SD	Tổng 2	$\bar{x}_2$	SD	Tổng 3	$\bar{x}_3$	SD	$\bar{x}$	Mức
1	NL Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội trong thực hiện hoạt động dạy học; giáo dục đạo đức lối sống cho HS;	177	3.16	0.96	257	3.57	0.72	1171	3.25	0.79	3.33	3
2	Tham gia tích cực các hoạt động XH, đóng góp với cộng đồng;	181	3.23	0.87	237	3.29	0.73	1201	3.34	0.86	3.29	3
3	Huy động và sử dụng nguồn lực để phát triển nhà trường PTTH.	176	3.14	0.93	228	3.17	0.75	1051	2.92	0.90	3.08	3
Điểm trung bình chung		3.18			3.34			3.17			3.23	3

2.3.3.5. Thực trạng năng lực sử dụng ngoại ngữ

Từ kết quả số liệu bảng 2.14, đây là năng lực được các nhóm đối tượng khảo sát đánh giá thấp nhất so với các năng lực khác, cùng đánh giá ở mức độ khá, với điểm TB chung là 2.86. Về năng lực sử dụng ngoại ngữ CBQL các trường còn hạn chế. Theo ông P.V sở GD&TT tỉnh Champasak cho rằng: “Điều này đã phản ánh đúng thực trạng sự thật về năng lực sử dụng ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ thông tin của đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học của các tỉnh còn nhiều hạn chế, thứ nhất là do điều kiện của công việc, thứ hai là mặc dù trong tiêu chuẩn cán bộ quản lý các cơ quan hành chính nhà nước đã nêu ra tiêu chuẩn phải biết ngoại ngữ, và ứng

dụng công nghệ thông tin, nhưng đến khi bổ nhiệm chưa được đánh giá theo tiêu chuẩn đó”. Để khắc phục những điều hạn chế này CBQL các trường PTTH cần phải được bồi dưỡng trình độ ngoại ngữ, và khả năng ứng dụng công nghệ thông tin để giúp họ thực hiện tốt nhiệm vụ, tạo môi trường phát triển ngoại ngữ và năng lực ứng dụng công nghệ thông tin của GV, HS trong nhà trường, đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục trong bối cảnh hiện nay.

Kết quả khảo sát về năng lực sử dụng ngoại ngữ của đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cho thấy mặt bằng chung của năng lực này còn ở mức trung bình với điểm trung bình chung đạt 2.86 tương ứng mức 3 theo thang đánh giá. Điều này phản ánh rằng mặc dù cán bộ quản lý đã có nhận thức nhất định về vai trò của ngoại ngữ trong bối cảnh hội nhập quốc tế song năng lực vận dụng vào thực tiễn công việc vẫn còn hạn chế.

Bảng 2.14. Thực trạng Năng lực sử dụng ngoại ngữ

TT	Đối tượng Biểu hiện nội dung	Nhóm 1			Nhóm 2			Nhóm 3			Chung	
		Tổng 1	$\bar{x}_1$	SD	Tổng 2	$\bar{x}_2$	SD	Tổng 3	$\bar{x}_3$	SD	$\bar{x}$	Mức
1	NL Sử dụng ngoại ngữ trong giao tiếp	165	2.95	0.85	211	2.93	0.87	1044	2.90	0.72	2.93	3
2	NL Sử dụng ngoại ngữ trong công việc, hợp tác quốc tế	151	2.70	0.75	203	2.82	0.92	1021	2.84	0.69	2.78	3
3	NL Tạo môi trường sử dụng ngoại ngữ trong nhà trường	162	2.89	0.90	207	2.88	0.91	1037	2.88	0.73	2.88	3
Điểm trung bình chung		2.85			2.88			2.87			2.86	

Cụ thể năng lực sử dụng ngoại ngữ trong giao tiếp đạt 2.93 điểm, là nội dung có kết quả cao nhất trong ba tiêu chí khảo sát. Điều đó cho thấy phần lớn cán bộ quản lý có thể sử dụng ngoại ngữ trong những tình huống giao tiếp cơ bản, phục vụ cho nhu cầu trao đổi thông tin đơn giản. Tuy nhiên, khả năng sử dụng ngoại ngữ trong công việc và hợp tác quốc tế chỉ đạt 2.78 điểm, là tiêu chí có điểm thấp nhất, phản ánh rõ sự hạn chế về vốn từ chuyên môn, kỹ năng soạn thảo văn bản, thư tín hành chính hoặc tham dự các hoạt động

hội thảo, dự án hợp tác quốc tế. Trong khi đó, năng lực tạo môi trường sử dụng ngoại ngữ trong nhà trường đạt 2.88 điểm, cho thấy cán bộ quản lý mới dừng lại ở mức độ khuyến khích hoặc hỗ trợ gián tiếp, chưa thực sự chủ động trong việc tổ chức, định hướng hay phát triển môi trường học tập, giao tiếp bằng ngoại ngữ cho giáo viên và học sinh.

Xét theo nhóm đối tượng khảo sát, sự chênh lệch giữa các nhóm không đáng kể dao động trong khoảng 2.85 - 2.87 điểm chứng tỏ hạn chế về năng lực ngoại ngữ mang tính phổ biến, không tập trung ở một nhóm cụ thể. Điều này cũng phản ánh thực tế rằng việc đào tạo, bồi dưỡng ngoại ngữ cho cán bộ quản lý chưa được thực hiện thường xuyên và chưa đáp ứng yêu cầu công tác quản lý trong bối cảnh đổi mới giáo dục và chuyển đổi số hiện nay.

Để tìm hiểu thêm chúng tôi đã phỏng vấn một số cán bộ trong sở GDTT các tỉnh Nam CHDCND Lào, theo ông P.V sở GD&TT tỉnh Champasak cho rằng: *“Điều này đã phản ánh đúng thực trạng sự thật về năng lực sử dụng ngoại ngữ của đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học của các tỉnh còn nhiều hạn chế, thứ nhất là do điều kiện của công việc, thứ hai là mặc dù trong tiêu chuẩn cán bộ quản lý các cơ quan hành chính nhà nước đã nêu ra tiêu chuẩn phải biết một số ngoại ngữ nhưng đến khi bổ nhiệm chưa được quan tâm đến mức”*.

Từ kết quả trên có thể thấy, năng lực ngoại ngữ của cán bộ quản lý trường PTTH các tỉnh Nam CHDCND Lào cần được quan tâm, đầu tư mạnh mẽ hơn. Cần có các chương trình bồi dưỡng chuyên sâu, gắn với yêu cầu thực tiễn công tác như: sử dụng ngoại ngữ trong giao tiếp hành chính, viết thư điện tử, tham dự hội nghị quốc tế và phát triển môi trường học tập song ngữ trong nhà trường. Việc nâng cao năng lực ngoại ngữ không chỉ giúp cán bộ quản lý mở rộng cơ hội hợp tác quốc tế mà còn góp phần quan trọng trong việc thúc đẩy quá trình hội nhập và nâng cao chất lượng giáo dục phổ thông trong giai đoạn hiện nay.

2.3.3.6. Thực trạng năng lực ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số

Kết quả khảo sát cho thấy năng lực ứng dụng CNTT và chuyển đổi số của đội ngũ CBQL trường PTTH đạt mức trung bình 2.83, phản ánh thực tế rằng đội ngũ đã có nhận thức và kỹ năng cơ bản, song còn hạn chế trong vận dụng thực tiễn. Trong ba nhóm năng lực, nhận thức và tư duy chuyển đổi số có điểm trung bình cao nhất 2.98, cho thấy họ đã nhận thấy vai trò và tầm quan trọng của chuyển đổi số trong giáo dục. Năng lực sử dụng công cụ số 2.77 và năng lực tạo môi trường chuyển đổi số trong nhà trường 2.76 còn ở mức thấp, phản ánh sự thiếu đồng bộ về kỹ năng thực hành, hạ tầng công nghệ và văn hóa số. Để đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai

đoạn hiện nay. Cần đẩy mạnh bồi dưỡng kỹ năng số thực hành, tăng cường đầu tư cơ sở hạ tầng công nghệ và xây dựng môi trường làm việc số hóa toàn diện, qua đó nâng cao hiệu quả ứng dụng CNTT và thúc đẩy quá trình chuyển đổi số trong các nhà trường.

Bảng 2.15. Thực trạng Năng lực ứng dụng CNTT và chuyển đổi số

TT	Đối tượng Biểu hiện nội dung	Nhóm 1			Nhóm 2			Nhóm 3			Chung	
		Tổng 1	$\bar{x}_1$	SD	Tổng 2	$\bar{x}_2$	SD	Tổng 3	$\bar{x}_3$	SD	$\bar{x}$	Mức
1	Năng lực nhận thức tư duy chuyển đổi số	165	2.95	0.85	219	3.04	0.89	1058	2.94	0.79	2.98	3
2	Năng lực sử dụng công cụ số	156	2.79	0.96	192	2.67	0.90	1024	2.84	0.75	2.77	3
3	Năng lực tạo môi trường chuyển đổi số trong nhà trường	148	2.64	0.99	200	2.78	0.89	1033	2.87	0.72	2.76	3
Điểm trung bình chung		2.79			2.83			2.88			2.83	

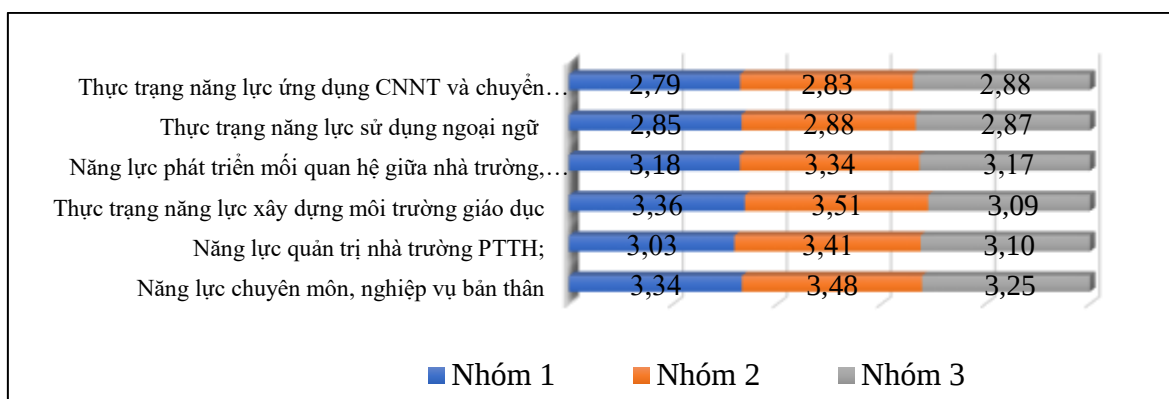
Từ kết quả trên có thể khẳng định rằng năng lực ứng dụng CNTT và chuyển đổi số của đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH tuy đã có bước phát triển nhất định nhưng vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của thời kỳ chuyển đổi số trong giáo dục. Trong thời gian tới, các nhà trường cần tập trung phát triển đồng bộ cả ba nhóm năng lực, gồm nhận thức tư duy số, kỹ năng sử dụng công cụ số và năng lực tạo môi trường số. Đồng thời, cần xây dựng kế hoạch bồi dưỡng có hệ thống, kết hợp giữa hình thức tập huấn tập trung và tự học trực tuyến; đầu tư cơ sở hạ tầng công nghệ phù hợp; tăng cường vai trò lãnh đạo, định hướng của cán bộ quản lý; và khuyến khích đổi mới sáng tạo trong dạy học và quản lý giáo dục. Có như vậy, năng lực ứng dụng CNTT và chuyển đổi số của đội ngũ mới có thể phát triển bền vững, góp phần thúc đẩy quá trình hiện đại hóa và nâng cao chất lượng giáo dục trong các trường PTTH tại các tỉnh Nam CHDCND Lào hiện nay.

2.3.3.6. Tổng hợp kết quả đánh giá năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học các tỉnh miền Nam CHDCND Lào

Thông qua kết quả khảo sát cho thấy năng lực của đội ngũ CBQL trường PTTH tại các tỉnh miền Nam nhìn chung đạt mức khá, với điểm trung bình chung đạt 3.09. Điều này phản ánh rằng đa số CBQL đã có nhận thức tốt, có trình độ chuyên môn và năng lực nghề nghiệp đáp ứng được yêu cầu cơ bản trong công tác quản lý, điều hành nhà trường. Tuy nhiên, giữa các nhóm năng lực vẫn còn sự chênh lệch rõ rệt, thể hiện tính chưa đồng đều trong cơ cấu phát triển năng lực của đội ngũ CBQL hiện nay.

Bảng 2.16. Tổng hợp kết quả đánh giá phẩm chất, năng lực của đội ngũ CBQL trường PTTH

TT	Đối tượng Năng lực	Nhóm 1		Nhóm 2		Nhóm 3		Chung		
		$\bar{x}_1$	Mức	$\bar{x}_2$	Mức	$\bar{x}_3$	Mức	$\bar{X}$	Mức	Xếp hạng
1	Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ bản thân	3.34	3	3.48	4	3.25	3	3.36	3	1
2	Năng lực quản trị nhà trường	3.03	3	3.41	4	3.09	3	3.18	3	4
3	Năng lực xây dựng môi trường giáo dục	3.36	3	3.51	4	3.09	3	3.32	3	2
4	Năng lực phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình và xã hội	3.18	3	3.34	3	3.17	3	3.23	3	3
5	Năng lực sử dụng ngoại ngữ	2.85	3	2.88	3	2.87	3	2.86	3	3
6	Năng lực ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số	2.79	3	2.83	3	2.88	3	2.83	3	3
Điểm trung bình chung		3.09	3	3.24	3	3.06	3	3.13	3.09	



Biểu đồ 2.11: Tổng hợp kết quả đánh giá năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học các tỉnh miền Nam CHDCND Lào

Trong sáu nhóm năng lực được khảo sát, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ bản thân đạt mức cao nhất (3.36 điểm), cho thấy đa số CBQL có kiến thức chuyên môn vững vàng, có kinh nghiệm công tác, am hiểu quy trình giảng dạy và các hoạt động giáo dục trong nhà trường. Điều này là nền tảng quan trọng giúp CBQL hoàn thành tốt vai trò lãnh đạo, quản lý. Tiếp đến là năng lực xây dựng môi trường giáo dục với 3,32 điểm, chứng tỏ các nhà quản lý đã chú trọng phát triển môi trường sư phạm an toàn, thân thiện, có tính dân chủ, hợp tác, góp phần nâng cao chất lượng dạy học và giáo dục toàn diện cho học sinh.

Mặc dù đã có những nỗ lực nhất định, nhưng năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ cán bộ quản lý hiện chỉ đạt mức trung bình 3,18 điểm, thấp hơn so với yêu cầu đặt ra trong bối cảnh đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục hiện nay. Thực tế cho thấy một bộ phận cán bộ quản lý còn gặp khó khăn trong việc xây dựng kế hoạch phát triển mang tính chiến lược, quản lý đội ngũ nhân sự, tổ chức đánh giá giáo viên cũng như huy động các nguồn lực hỗ trợ cho hoạt động giáo dục của nhà trường. Bên cạnh đó, năng lực thiết lập và phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình và xã hội đạt mức 3,23 điểm, cho thấy đội ngũ cán bộ quản lý đã có những nỗ lực trong việc phối hợp các lực lượng giáo dục. Tuy nhiên, việc hình thành cơ chế hợp tác ổn định, lâu dài và thường xuyên giữa các bên liên quan vẫn còn những hạn chế cần tiếp tục được khắc phục.

Đáng chú ý, năng lực sử dụng ngoại ngữ (2.85 điểm) và năng lực ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số (2.93 điểm) là hai nhóm năng lực có điểm trung bình thấp nhất. Điều này cho thấy phần lớn CBQL còn hạn chế trong việc tiếp cận tri thức và xu hướng giáo dục quốc tế, cũng như chưa chủ động, linh hoạt trong việc ứng dụng các công cụ số vào công tác quản lý, giảng dạy và kiểm tra đánh giá. Trong bối cảnh chuyển đổi số giáo dục và hội nhập khu vực, hạn chế này là một thách thức lớn, cần được quan tâm đặc biệt trong thời gian tới.

Nhìn chung đội ngũ CBQL trường PTTH các tỉnh miền Nam CHDCND Lào có nền tảng năng lực khá toàn diện, song vẫn cần được bồi dưỡng chuyên sâu, cập nhật thường xuyên nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao và hội nhập quốc tế. Đặc biệt, việc phát triển năng lực số, năng lực ngoại ngữ và năng lực quản trị nhà trường cần được xem là những ưu tiên hàng đầu trong giai đoạn tới.

2.3.4. Đánh giá chung thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào

2.3.4.1. Điểm mạnh

Đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông tại khu vực phía Nam CHDCND Lào nhìn chung đáp ứng yêu cầu về cơ cấu tổ chức và quy mô nhân sự, bảo đảm các điều kiện cần thiết cho hoạt động quản lý và phát triển nhà trường. Mô hình tổ chức quản lý với một hiệu trưởng và hai phó hiệu trưởng tại mỗi trường được đánh giá là phù hợp với đặc điểm và quy mô của các cơ sở giáo dục trung học phổ thông trong khu vực, góp phần phân công hợp lý chức năng, nhiệm vụ và nâng cao hiệu quả điều hành các hoạt động giáo dục.

Bên cạnh đó, cơ cấu độ tuổi của đội ngũ cán bộ quản lý được phân bố tương đối cân đối giữa các nhóm tuổi, tạo điều kiện thuận lợi cho sự kế thừa và chuyển tiếp giữa các thế hệ trong công tác quản lý. Sự kết hợp hài hòa giữa cán bộ quản lý có kinh nghiệm và đội ngũ kế cận không chỉ góp phần duy trì tính ổn định trong hoạt động của nhà trường mà còn tạo nền tảng cho sự phát triển liên tục và bền vững của hệ thống các trường trung học phổ thông tại khu vực phía Nam.

CBQL trường phổ thông trung học các tỉnh miền Nam là những người có kinh nghiệm, thâm niên công tác giảng dạy nhiều năm trước khi được bổ nhiệm chức vụ HT, Phó HT nhà trường, được thể hiện ở bảng 2.6, thâm niên công tác trên 15 năm chiếm tỷ lệ 66.67%. Đây là thế mạnh CBQL rút được nhiều kinh nghiệm, bài học, nắm vững được chuyên môn để làm tấm gương cho các GV và học sinh. Tiêu chuẩn đánh giá về chuyên môn ở mức độ tốt điểm trung bình $\bar{X} = 3,43$

Về trình độ chuyên môn: đa số CBQL các trường PTTH có trình độ chuyên môn đại học trở lên và biết sử dụng công nghệ thông tin trong công tác quản lý hoạt động dạy- học.

Hiệu trưởng, phó hiệu trưởng các trường PTTH đều là Đảng viên và Hiệu trưởng phải là bí thư chi bộ nhà trường, đây là một thế mạnh đối với người đứng đầu trường PTTH vừa chỉ đạo công việc chuyên môn và vừa quán triệt đường lối của Đảng-Nhà nước cho các GV và học sinh. Vì CBQL các trường PTTH là những người đứng đầu trong tổ chức Đảng nhà trường, hiểu sâu về công tác Đảng, đã chứng tỏ rằng khi đánh

giá về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp đã đánh giá ở mức độ tốt với điểm TB là 4.07.

2.3.4.2. Điểm hạn chế

Người CBQL nhà trường là người đứng đầu trong tổ chức Đảng, hiểu sâu đường lối của Đảng, nhưng vẫn có một số CBQL trường PTTH chưa được đi bồi dưỡng lý luận chính trị chiếm tỷ lệ 1.92%.

Trình độ chuyên môn cán bộ quản lý còn hạn chế, vẫn có một số CBQL có trình độ cao đẳng chiếm tỷ lệ 2.35%, và trình độ thạc sĩ chỉ chiếm tỷ lệ 18.80%, còn lại đều là trình độ đại học. Điều này đã phản ánh đúng khi đánh giá năng lực chuyên môn và nhiệm vụ bản thân của đội ngũ CBQL đạt ở mức độ khá. Đối với người đứng đầu cơ sở đào tạo cũng như trường PTTH phải là người có trình độ cao hơn đối với giáo viên khác để làm gương mẫu cho giáo viên làm theo.

Hiệu trưởng, và phó hiệu trưởng trường phổ thông trung học là người đóng vai trò là người quản lý, quản lý hoạt động dạy học, quản lý nhân sự, quản lý nhà trường, phát triển nhà trường. Điều này thể hiện rằng CBQL trường PTTH phải được đi bồi dưỡng QLGD, thông qua kết quả khảo sát HT, phó HT các trường PTTH tại các tỉnh miền Nam là đa số chưa được đi bồi dưỡng chiếm tỷ lệ 52.56% , điều này đã phản ánh đến kết quả khảo sát đánh giá năng lực CBQL, chính là năng lực quản trị nhà trường được đánh giá ở mức độ khá.

Vậy, để khắc phục được điểm hạn chế này chúng tôi đề nghị đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học các tỉnh miền Nam cần phải được đi bồi dưỡng quản lý giáo dục cũng như năng lực quản trị nhà trường.

2.4. Thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào

2.4.1. Thực trạng quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường phổ thông trung học

Công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường trung học phổ thông ở khu vực phía Nam CHDCND Lào có ý nghĩa then chốt trong việc bảo đảm tính chủ động và liên tục của hoạt động quản lý nhà trường. Thông qua quy hoạch, các cơ sở giáo dục có điều kiện nhận diện sớm và lựa chọn những cán bộ trẻ có phẩm chất chính trị, năng lực chuyên môn và tiềm năng phát triển phù hợp để đưa vào nguồn cán bộ kế cận. Đây không chỉ là bước chuẩn bị về nhân sự mà còn là cơ sở quan trọng nhằm định hướng phát triển đội ngũ một cách có hệ thống và lâu dài.

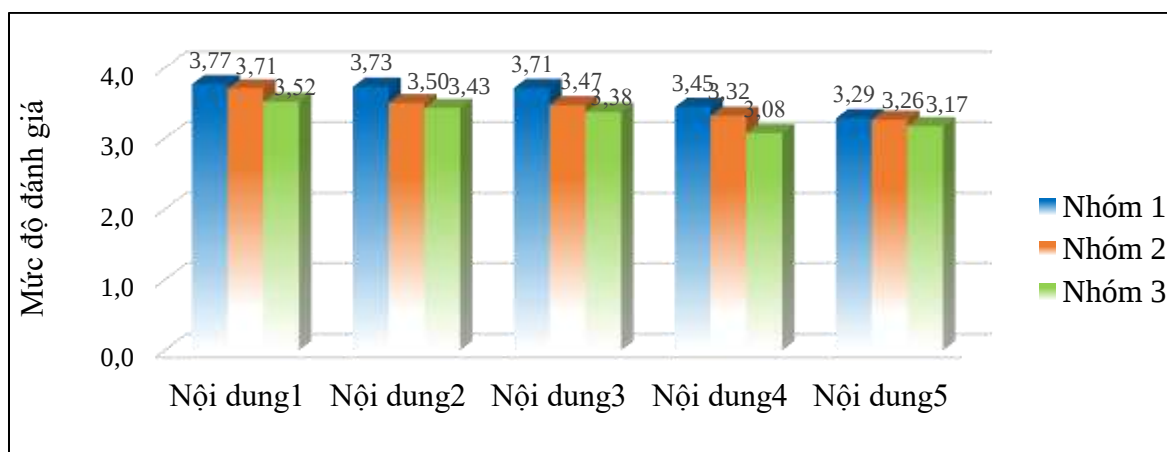
Bên cạnh đó, quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý còn đóng vai trò là căn cứ khoa học để xây dựng và triển khai các kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với yêu cầu của từng vị trí quản lý. Việc gắn quy hoạch với công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân

lực kế cận góp phần bảo đảm tính kế thừa, đáp ứng kịp thời nhu cầu bổ nhiệm khi có sự thay đổi về nhân sự, đồng thời nâng cao chất lượng và hiệu quả quản lý nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay. Trong thời gian qua công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học cũng như chức danh hiệu trưởng và phó hiệu trưởng là thực hiện theo Nghị định số 032/BCTTWD; ngày 03 tháng 01 năm 2018 của Bộ Chính trị Trung ương Đảng Nhân dân Cách mạng Lào về việc xây dựng quy hoạch cán bộ lãnh đạo – quản lý.

Nhằm làm rõ thực trạng công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tại các tỉnh phía Nam CHDCND Lào, nghiên cứu tiến hành tổng hợp và trình bày số liệu tại Bảng 2.17 dưới đây:

Bảng 2.17: Thực trạng công tác quy hoạch đội ngũ CBQL trường PTTH

T T	Đối tượng khảo sát Nội dung	Nhóm 1			Nhóm 2			Nhóm 3			Chung	
		Tổ ng 1	$\bar{x}_1$	SD	Tổ ng 2	$\bar{x}_2$	S D	Tổ ng 3	$\bar{x}_3$	S D	$\bar{X}$	X ếp hạ ng
1	Xây dựng chuẩn CBQL trường PTTH để làm cơ sở quy hoạch	26 7	3. 77	0. 42	26 7	3. 71	0. 45	12 66	3. 52	0. 62	3. 66	1
2	Dự báo nhu cầu đội ngũ CBQL trường PTTH	25 2	3. 73	0. 44	25 2	3. 50	0. 69	12 35	3. 43	0. 72	3. 55	2
3	Khảo sát, đánh giá đội ngũ CBQL trường PTTH	25 0	3. 71	0. 45	25 0	3. 47	0. 71	12 15	3. 38	0. 56	3. 52	3
4	Xây dựng quy hoạch nguồn và dự nguồn đội ngũ CBQL trường PTTH	23 9	3. 45	0. 50	23 9	3. 32	0. 72	11 07	3. 08	0. 78	3. 28	4
5	Thực hiện công khai quy hoạch, từ đó có biện pháp để bồi dưỡng CBQL	23 5	3. 29	0. 62	23 5	3. 26	0. 69	11 42	3. 17	0. 83	3. 24	5
Điểm trung bình		$\bar{X}_1 = 3,59$			$\bar{X}_2 = 3,45$			$\bar{X}_3 = 3,31$			$\bar{X} = 3,45$	



Biểu đồ 2.12: Thực trạng công tác quy hoạch đội ngũ CBQL trường PTTH

Thông qua kết quả khảo sát thực trạng công tác quy hoạch đội ngũ CBQL trường PTTH ở bảng 2.17 trên ta thấy, các nhóm đối tượng khảo sát đánh giá các nội dung công tác này đạt điểm trung bình chung là $\bar{X} = 3,45$ đánh giá ở mức độ tốt, nếu xét từng nội dung có thể rút ra như sau:

Nội dung thứ nhất về “*Xây dựng chuẩn CBQL trường PTTH để làm cơ sở quy hoạch*” được đánh giá xếp vị trí thứ nhất với điểm trung bình chung là $\bar{X} = 3,66$ ở mức độ tốt, và được sự đánh giá từ cả 3 nhóm đối tượng khách thể khảo sát đều đánh giá ở mức độ tốt. Nội dung “*Dự báo nhu cầu đội ngũ CBQL trường PTTH*” và nội dung “*Khảo sát, đánh giá đội ngũ CBQL trường PTTH*” được xếp vị trí thứ hai, ba theo lần lượt và được cả 3 nhóm khách thể đánh giá ở mức độ tốt. Nội dung “*Xây dựng quy hoạch nguồn và dự nguồn đội ngũ CBQL trường PTTH*” được đánh giá ở mức khá với điểm trung bình chung đạt $\bar{X} = 3,28$. Tuy nhiên, kết quả khảo sát cho thấy sự khác biệt nhất định trong nhận định của ba nhóm đối tượng tham gia đánh giá. Cụ thể, nhóm thứ nhất đánh giá nội dung này ở mức tốt, trong khi nhóm thứ hai và nhóm thứ ba – là những nhóm chịu sự chỉ đạo trực tiếp – lại đánh giá ở mức khá. Mặc dù có sự khác biệt về mức độ đánh giá, song điểm số giữa các nhóm không có sự chênh lệch lớn. Bên cạnh đó, nội dung được xếp ở vị trí thấp nhất là “*Thực hiện công khai quy hoạch, từ đó có biện pháp để bồi dưỡng CBQL*”. Nội dung này được cả ba nhóm khách thể đánh giá ở mức khá với điểm trung bình chung đạt $\bar{X} = 3,24$.

Tuy nhiên thông qua khảo sát 3 nhóm đối tượng về nội dung “*Xây dựng chuẩn CBQL trường PTTH để làm cơ sở quy hoạch*” mặc dù nội dung này được đánh giá ở mức độ tốt để làm cơ sở lựa chọn, sàng lọc cán bộ vào trong quy hoạch, nhưng vẫn áp dụng chuẩn chung các bộ có chức danh quản lý, chưa xây dựng bộ chuẩn riêng cho CBQL trường PTTH.

Để làm rõ vấn đề này, chúng tôi đã có buổi trao đổi với ông K.L.K Sở GD&TT Attapeu về công tác quy hoạch CBQL trường phổ thông trung học tại các tỉnh Nam, ông cho ý kiến “*Các trường phổ thông trung học các tỉnh Nam CHDCND Lào về cơ bản đã làm khá tốt công*

tác quy hoạch CBQL nhà trường, đảm bảo được tính kế thừa của các thể hệ nhà giáo, nhưng sau khi đánh giá cán bộ trong quy hoạch biết được những hạn chế của các CB rồi chưa thực hiện được những biện pháp để giúp học đạt hoặc trên chuẩn đã đặt ra”.

Để bổ sung căn cứ cho việc phân tích thực trạng, nhóm nghiên cứu đã tiến hành phỏng vấn sâu một số hiệu trưởng, phó hiệu trưởng và giáo viên tại các trường trung học phổ thông thuộc khu vực phía Nam, nhằm làm rõ hơn công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý. Kết quả tổng hợp ý kiến cho thấy sự đồng thuận tương đối cao trong nhận định rằng, hằng năm, Sở Giáo dục và Đào tạo tại bốn tỉnh đều ban hành văn bản chỉ đạo, tổ chức quán triệt chủ trương và triển khai công tác quy hoạch đội ngũ trên cơ sở đánh giá thực trạng cán bộ, giáo viên. Theo đó, những cá nhân có đủ điều kiện, phẩm chất và năng lực, đồng thời có thành tích công tác nổi bật, được xem xét đưa vào diện quy hoạch; ngược lại, các trường hợp không đáp ứng yêu cầu sẽ được điều chỉnh hoặc loại khỏi danh sách quy hoạch.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, một số ý kiến phỏng vấn cũng chỉ ra những hạn chế nhất định trong công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý. Cụ thể, hệ thống tiêu chí làm căn cứ cho việc lựa chọn và điều chỉnh quy hoạch chưa thật sự rõ ràng và thống nhất, dẫn đến khó khăn trong quá trình triển khai. Đồng thời, đối với những cán bộ, giáo viên đã được đưa vào diện quy hoạch nhưng chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu về năng lực quản lý, các giải pháp hỗ trợ nhằm nâng cao chất lượng, đặc biệt thông qua hoạt động đào tạo, bồi dưỡng và phát triển năng lực, vẫn chưa được thực hiện một cách đồng bộ và hiệu quả.

Thông qua kết quả khảo sát kết hợp với hỏi ý kiến của các đối tượng chúng tôi đánh giá công tác quy hoạch cán bộ quản lý trường phổ thông trung học các tỉnh miền Nam là thực hiện khá tốt, để tìm được những người tài, người giỏi vào trong quy hoạch nên có chuẩn cụ thể dành cho HT, phó HT để CB, GV phấn đấu đạt theo chuẩn.

2.4.2. Thực trạng tuyển chọn, bổ nhiệm, đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường phổ thông trung học

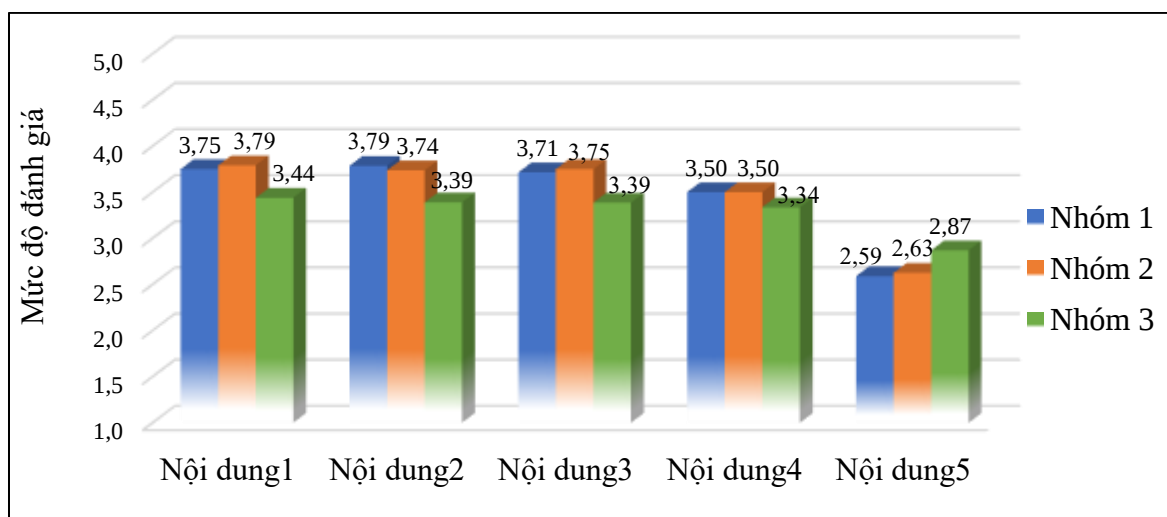
Thông qua kết quả khảo sát thực trạng công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, đội ngũ CBQL trường PTTH ở bảng 2.18 trên ta thấy, các nhóm đối tượng khảo sát đánh giá các nội dung công tác này đạt điểm trung bình chung là $\bar{X} = 3,41$, đánh giá ở mức độ tốt. Nếu so sánh các nhóm khách thể khảo sát đánh giá, vẫn thấy nhóm 3 là các TTCM, và GV đánh giá với điểm trung bình $\bar{X}_3 = 3,28$ ở mức độ khá, còn nhóm một và nhóm hai đánh giá được điểm trung bình $\bar{X}_1 = 3,47$; $\bar{X}_2 = 3,48$ ở mức độ tốt theo lần lượt. Để hiểu rõ ràng hơn chúng tôi nhận xét từng các nội dung:

Nội dung xếp thứ nhất về “*Thực hiện theo chuẩn CBQL được ban hành*”, cả 3 nhóm đối tượng khảo sát đều đánh giá ở mức độ tốt; điều này cho thấy tiêu chuẩn đang áp dụng hiện nay vẫn phù hợp với vị trí, vai trò chức vụ HT, và phó HT trường phổ thông trung học. Tiếp

theo là các nội dung về “Theo nguyên tắc đúng người, đúng việc, hiệu quả và tối ưu”; “Đối tượng tuyển chọn, bổ nhiệm là CB, công chức, viên chức trong quy hoạch” và “Bảo đảm tính kế thừa, ổn định và khắc phục những hạn chế” đều được cả 3 nhóm đánh giá ở mức độ tốt. Nội dung xếp cuối cùng là “Đổi mới công tác bổ nhiệm CBQL trên cơ sở đánh giá CB với tín nhiệm; đồng thời kết hợp trình bày đề án theo cương vị bổ nhiệm” đối với nội dung này cả 3 nhóm đối tượng khảo sát đều đánh giá ở mức độ khá với điểm trung bình là $\bar{X} = 2,69$.

Bảng 2.18: Thực trạng công tác tuyển chọn, bổ nhiệm CBQL trường PTTH

T T	ĐỐI TƯỢNG KHẢO SÁT Nội dung	Nhóm 1			Nhóm 2			Nhóm 3			Chung	
		Tổ ng 1	$\bar{x}_1$	SD	Tổ ng 2	$\bar{x}_2$	SD	Tổ ng 3	$\bar{x}_3$	SD	$\bar{X}$	Xếp hạ ng
1	Thực hiện theo chuẩn CBQL được ban hành	210	3.75	0.43	273	3.79	0.41	1238	3.44	0.50	3.66	1
2	Theo nguyên tắc “đúng người, đúng việc”, hiệu quả và tối ưu	212	3.79	0.41	269	3.74	0.44	1220	3.39	0.53	3.64	2
3	Đối tượng tuyển chọn, bổ nhiệm là CB, công chức, viên chức trong quy hoạch	208	3.71	0.45	270	3.75	0.43	1219	3.39	0.58	3.62	3
4	Bảo đảm tính kế thừa, ổn định và khắc phục những hạn chế	196	3.50	0.68	252	3.50	0.73	1201	3.34	0.60	3.45	4
5	Đổi mới công tác bổ nhiệm CBQL trên cơ sở đánh giá CB với tín nhiệm; đồng thời kết hợp trình bày đề án theo cương vị bổ nhiệm	145	2.59	0.86	189	2.63	1.01	1033	2.87	0.58	2.69	5
Điểm trung bình		$\bar{X}_1 = 3,47$			$\bar{X}_2 = 3,48$			$\bar{X}_3 = 3,28$			$\bar{X} = 3,41$	



Biểu đồ 2.13: Thực trạng công tác tuyển chọn, bổ nhiệm đội ngũ CBQL

Để tìm hiểu thêm vấn đề chúng tôi đã phỏng vấn thêm một số cán bộ Phòng tổ chức cán bộ thuộc Sở GD&TT các tỉnh, tập hợp lại các ý kiến về cơ bản thống nhất cho rằng: “*Sở Giáo dục và Thể thao là đơn vị phụ trách về chuyên môn các trường PTTH, là tham mưu cho tỉnh ủy, huyện ủy phê duyệt Quyết định bổ nhiệm chức vụ hiệu trưởng và phó hiệu. Trong thời gian qua các sở GD&TT đã thực hiện đúng theo quy trình, quy định, cán bộ được bổ nhiệm là cán bộ nằm trong quy hoạch; nhưng về công tác tuyển chọn đối tượng đưa đi bổ nhiệm vẫn chưa có trình bày đề án phát triển nhà trường và thi tuyển bổ nhiệm, nên chất lượng chưa được cao*”.

Phân tích kết quả khảo sát kết hợp với ý kiến của các khách thể được phỏng vấn về công tác tuyển chọn, bổ nhiệm, đội ngũ CBQL trường PTTH các tỉnh Nam CHDCND Lào là xây dựng tiêu chuẩn riêng cho CBQL trường PTTH, để làm cơ sở cho công tác tuyển chọn, bổ nhiệm và thực hiện đổi mới công tác bổ nhiệm CBQL trên cơ sở đánh giá cán bộ với tín nhiệm; đồng thời kết hợp trình bày đề án phát triển nhà trường theo cương vị được bổ nhiệm, để đảm bảo có được CBQL trường trung học phổ thông có chất lượng cao.

2.4.3. Thực trạng kiểm tra, đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường phổ thông trung học

Thông qua kết quả khảo sát thực trạng công tác kiểm tra đánh giá đội ngũ CBQL trường PTTH ở bảng 2.19 trên ta thấy, các nhóm đối tượng khảo sát đánh giá các nội dung công tác này đạt điểm trung bình chung là $\bar{X} = 3.38$; đánh giá ở mức độ khá. Nhưng khách thể khảo sát nhóm một đánh giá công tác này ở mức độ tốt với điểm trung bình $\bar{X}_1 = 3,52$; còn nhóm hai và nhóm ba đều đánh giá ở mức độ khá với điểm trung bình $\bar{X}_2 = 3,29$; $\bar{X}_3 = 3,33$.

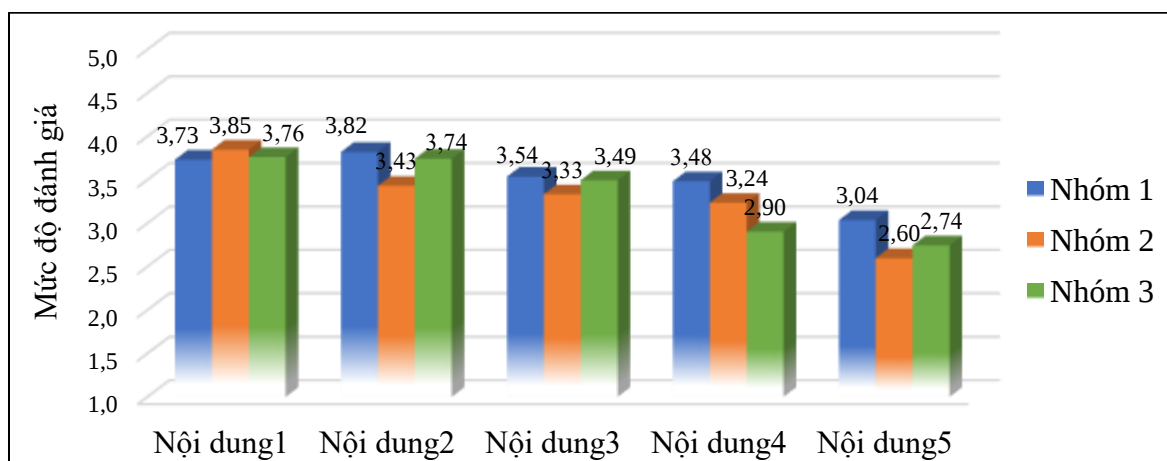
Công tác đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông hiện nay được các Sở Giáo dục và và Thể thao tổ chức triển khai tương đối thống nhất thông qua việc phổ biến và hướng dẫn thực hiện các văn bản quy định liên quan đến đánh giá giáo viên và cán bộ quản

lý. Quy trình đánh giá thường được tiến hành định kỳ vào cuối năm học, bao gồm hoạt động tự đánh giá của từng cá nhân và đánh giá của tập thể thông qua hội đồng thi đua, khen thưởng của nhà trường. Cách thức triển khai này góp phần bảo đảm tính công khai, dân chủ và tạo cơ sở cho việc xếp loại cán bộ quản lý theo quy định.

Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy mặc dù kết quả đánh giá và xếp loại đã được xác lập, các Sở Giáo dục và Thể thao chưa thực sự triển khai đầy đủ và hiệu quả các biện pháp tác động tiếp theo nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý. Việc sử dụng kết quả đánh giá còn mang tính hình thức, chưa gắn chặt với các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng, quy hoạch, bổ nhiệm hay điều chỉnh vị trí công tác, dẫn đến những chuyển biến tích cực trong phát triển năng lực đội ngũ còn hạn chế. Do đó, đặt ra yêu cầu cần xây dựng và áp dụng các giải pháp cụ thể sau đánh giá, nhằm khai thác hiệu quả kết quả xếp loại, qua đó thúc đẩy sự phát triển bền vững của đội ngũ cán bộ quản lý trong các trường trung học phổ thông.

Bảng 2.19: Thực trạng công tác kiểm tra, đánh giá CBQL trường PTTH

T T	ĐỐI tượng khảo sát Nội dung	Nhóm 1			Nhóm 2			Nhóm 3			Chung	
		Tổ ng 1	$\bar{x}_1$	SD	Tổ ng 2	$\bar{x}_2$	SD	Tổ ng 3	$\bar{x}_3$	SD	$\bar{X}$	Xếp hạng
1	Xác định rõ mục tiêu đánh giá đội ngũ CBQL trường PTTH	20 9	3.7 3	0.4 4	27 7	3.8 5	0.3 6	13 54	3.7 6	0.4 7	3. 78	1
2	Xây dựng khung tiêu chí đánh giá năng lực của đội ngũ CBQL trường PTTH	21 4	3.8 2	0.3 8	24 7	3.4 3	0.7 6	13 47	3.7 4	0.5 0	3. 66	2
3	Tổ chức hội nghị để cán bộ, giáo viên nhà trường đánh giá	19 8	3.5 4	0.7 6	24 0	3.3 3	1.0 0	12 58	3.4 9	0.5 4	3. 45	3
4	Tổ chức công khai kết quả đánh giá CBQL và cán bộ trong quy hoạch hàng năm	19 5	3.4 8	0.6 3	23 3	3.2 4	1.0 2	10 45	2.9 0	0.8 5	3. 21	4
5	Sử dụng kết quả đánh giá để có biện pháp phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH trong những giai đoạn tiếp theo.	17 0	3.0 4	0.7 1	18 7	2.6 0	0.7 2	98 8	2.7 4	0.6 8	2. 79	5
Điểm trung bình		$\bar{X}_1 = 3,52$			$\bar{X}_2 = 3,29$			$\bar{X}_3 = 3,33$			$\bar{X} = 3,38$	



Biểu đồ 2.14: Thực trạng công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL

Để hiểu thêm vấn đề chúng tôi đã có phỏng vấn một số HT, phó HT tại một số trường, và tập hợp lại các ý kiến về cơ bản thống nhất cho rằng: “Cuối hàng năm Phòng tổ chức cán bộ thuộc Sở GD&TT, sẽ tổ chức đánh giá năng lực CBQL, GV tại nhà trường xếp loại CBQL, GV để nâng bậc lương và có khen thưởng theo loại hình xếp loại. Mặc dù hàng năm đã có tổ chức đánh giá CBQL, GV nhà trường nhưng sau biết được những hạn chế, khó khăn, là chưa có biện pháp để khắc phục, và tìm cách nâng cao chất lượng cho CBQL nhà trường”.

Thông qua kết quả khảo sát kết hợp với ý kiến một số CBQL trường PTTH, chúng tôi có thể đánh giá công tác kiểm tra, đánh giá là chưa thực sự tốt, mặc dù đã có tổ chức đánh giá hàng năm nhưng chưa có biện pháp phát triển CBQL sau khi có kết quả đánh giá, biết được những đối tượng chưa đủ năng lực. Chính vì vậy công tác này cần phải nâng cao chất lượng đánh giá, và tìm ra giải pháp để phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH tại các tỉnh miền Nam.

2.4.4. Thực trạng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường phổ thông trung học

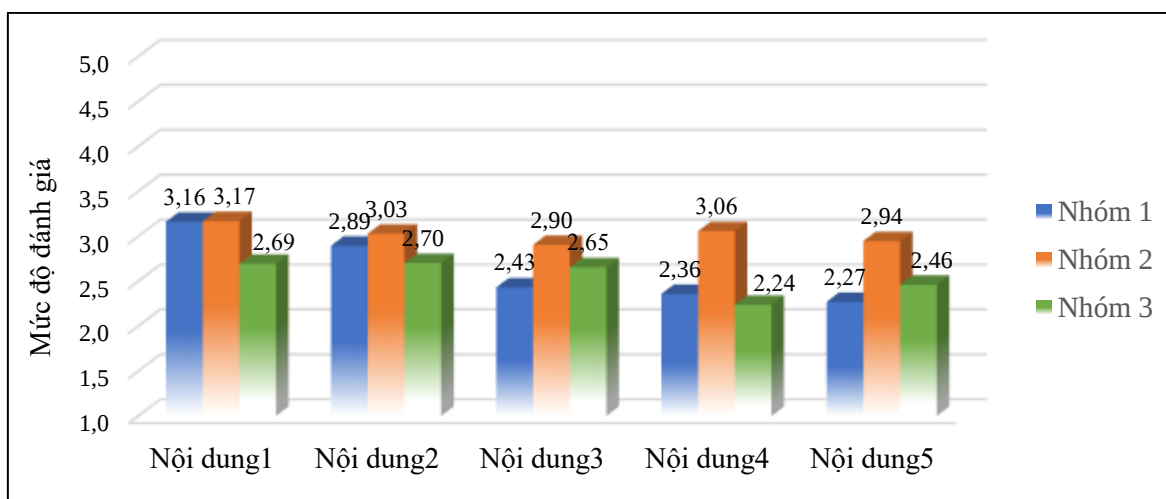
Kết quả khảo sát về thực trạng công tác đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học, được trình bày ở Bảng 2.20, cho thấy các nhóm đối tượng tham gia khảo sát đều có đánh giá tương đối thống nhất đối với nội dung này. Giá trị điểm trung bình chung đạt $\bar{X} = 2,73$, tương ứng với mức đánh giá khá. Tuy nhiên, khi xem xét cụ thể từng nội dung của công tác đào tạo và bồi dưỡng, có thể nhận thấy mức điểm đánh giá giữa các nội dung không hoàn toàn đồng đều mà tồn tại sự khác biệt nhất định. Sự chênh lệch này thể hiện qua điểm số của từng tiêu chí được tổng hợp như sau:

Với nội dung “Xác định rõ mục tiêu, nhu cầu bồi dưỡng CBQL trường PTTH” là được đánh giá xếp vị thứ nhất với điểm trung bình chung $\bar{X} = 3.01$, ở mức độ khá. Tiếp theo xếp vị trí thứ hai là nội dung “Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng CBQL trường PTTH” với điểm $\bar{X} = 2.87$, xếp vị trí thứ ba là nội dung “Xây dựng nội dung đào tạo, bồi dưỡng cán bộ và chủ động

liên kết với các cơ sở giáo dục có chức năng bồi dưỡng chất lượng” với điểm $\bar{X} = 2.66$; xếp vị trí thứ tư là nội dung “Thực hiện bồi dưỡng, có các hình thức bồi dưỡng phù hợp” với điểm đạt được là $\bar{X} = 2.56$; còn xếp vị trí cuối cùng là “Giám sát và đánh giá rút kinh nghiệm cho quá trình bồi dưỡng tiếp theo” với điểm đạt được là $\bar{X} = 2.55$, ở mức độ trung bình. Điểm trung bình của các nhóm đối tượng khảo sát không có chênh lệch đáng kể.

Bảng 2.20: Thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQL trường PTTH

T T	Đối tượng khảo sát Nội dung	Nhóm 1			Nhóm 2			Nhóm 3			Chung	
		Tổ ng 1	$\bar{x}_1$	SD	Tổ ng 2	$\bar{x}_2$	SD	Tổ ng 3	$\bar{x}_3$	SD	$\bar{X}$	Xếp hạ ng
1	Xác định rõ mục tiêu, nhu cầu bồi dưỡng CBQL trường PTTH	17 7	3.1 6	0.8 4	22 8	3.1 7	0.4 7	96 9	2.6 9	0.6 8	3. 01	1
2	Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng CBQL trường PTTH	16 2	2.8 9	0.7 5	21 8	3.0 3	0.7 4	97 2	2.7 0	0.7 1	2. 87	2
3	Xây dựng nội dung đào tạo, bồi dưỡng cán bộ và chủ động liên kết với các cơ sở giáo dục có chức năng bồi dưỡng chất lượng	13 6	2.4 3	0.9 0	20 9	2.9 0	0.7 1	95 5	2.6 5	0.4 8	2. 66	3
4	Thực hiện bồi dưỡng, có các hình thức bồi dưỡng phù hợp	13 2	2.3 6	0.8 7	22 0	3.0 6	0.7 4	80 5	2.2 4	0.5 4	2. 55	5
5	Giám sát và đánh giá rút kinh nghiệm cho quá trình bồi dưỡng tiếp theo	12 7	2.2 7	0.8 6	21 2	2.9 4	0.6 8	88 5	2.4 6	0.6 7	2. 56	4
Điểm trung bình		$\bar{X}_1 = 2,62$			$\bar{X}_2 = 3,02$			$\bar{X}_3 = 2,55$			$\bar{X} = 2.73$	



Biểu đồ 2.15: Thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQL trường PTTH

Để tìm hiểu thêm công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường phổ thông, chúng tôi đã phỏng vấn một số cán bộ phòng giáo dục phổ thông thuộc các Sở giáo dục và thể thao 4 tỉnh Nam CHDCND Lào, tập hợp lại các ý kiến về cơ bản thống nhất cho rằng: “Sở GD&TT các tỉnh Nam đã có xây dựng kế hoạch bồi dưỡng CBQL trường PTTH kết nối với đối tác trong nước và quốc tế”, các chương trình bồi dưỡng chủ yếu là về chuyên môn cho CBQL, GV các trường mầm non và trường tiểu học do đối tác nước ngoài hỗ trợ. Về chương bồi dưỡng riêng cho CBQL nhà trường PTTH là chưa làm được nhiều; lý do là còn hạn chế về nguồn chính sách đầu tư vào công tác này. Song thực tế công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQL là rất cần thiết trong bối cảnh hiện nay”.

Chúng tôi đã phỏng vấn thêm một số HT, phó HT trường PTTH cho biết “Hàng năm, Sở Giáo dục và thể thao, các phòng liên quan đã tổ chức bồi dưỡng cho CBQL, GV nhà trường, về bồi dưỡng năng lực chuyên môn, nhưng chỉ tiêu tham gia bồi dưỡng còn hạn chế chưa đáp ứng được nhu cầu muốn đi bồi dưỡng của các CBQL, GV trong nhà trường. Đối với CBQL chưa có chứng chỉ quản lý giáo dục là họ làm việc theo kinh nghiệm thâm niên lâu năm, và hơn nữa cũng chưa có quy định phải bắt buộc CBQL trường PTTH phải có chứng chỉ quản lý giáo dục”.

Thông qua kết quả khảo sát kết hợp với ý kiến của các khách thể được phỏng vấn; chúng tôi đánh giá công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQL trường phổ thông trung học các tỉnh Nam, là chưa được thực hiện và quan tâm đến mức. Việc nâng cao chất lượng CBQL trường PTTH các tỉnh Nam là rất cần thiết trong bối cảnh hiện nay.

2.4.5. Thực trạng xây dựng môi trường phát triển đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường phổ thông trung học

Thông qua kết quả khảo sát thực trạng công xây dựng môi trường phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH ở bảng 2.21 trên ta thấy, các nhóm đối tượng khảo sát đánh

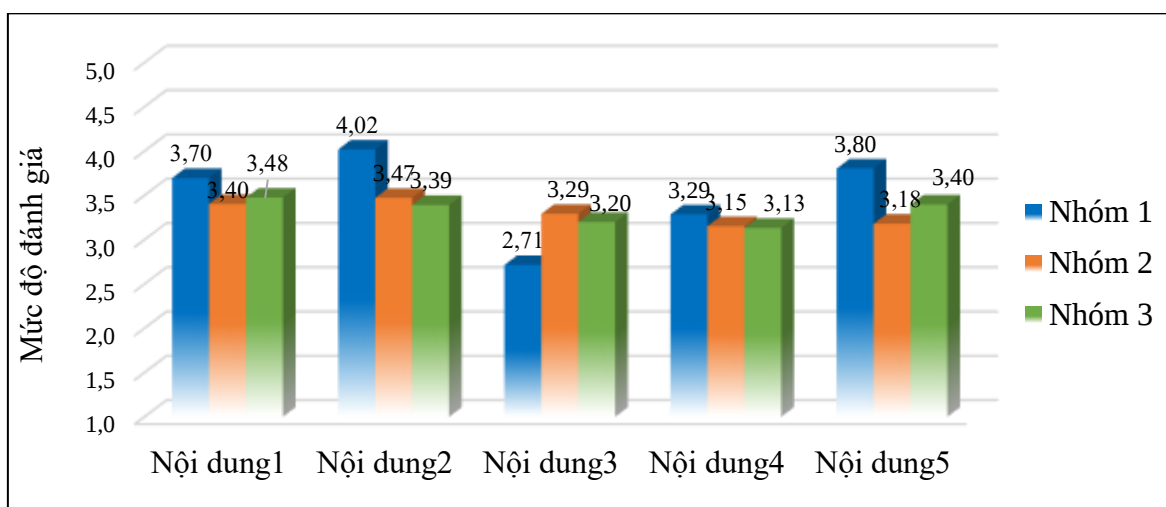
giá các nội dung công tác này đạt điểm trung bình chung là $\bar{X} = 3,37$; đánh giá ở mức độ khá. Nhưng khi so sánh mức độ đánh giá của các nhóm khách thể khảo sát nhận thấy rằng; Nhóm một là các lãnh đạo, chuyên viên Sở GD&TT đã đánh giá công tác này ở mức độ tốt với điểm $\bar{X}_1 = 3,50$; còn nhóm hai và nhóm 3 là các HT, phó HT, TCCM và GV đều đánh giá ở mức độ khá với điểm $\bar{X}_2 = 3,30$; $\bar{X}_3 = 3,32$ theo lần lượt. Để hiểu rõ hơn về vấn đề chúng tôi nhận xét chung sau đây:

Sở GD&TT các tỉnh miền Nam CHDCND Lào, đã làm khá tốt việc bố trí cán bộ quản lý các trường PTTH đủ về số lượng, đúng về cơ cấu sử dụng người đúng với vị trí chức danh, để tạo thuận lợi cho môi trường làm việc và phát triển của đội ngũ CBQL. Đồng thời đẩy mạnh phong trào thi đua thực hiện “3 điều tốt” trong giáo dục đó là “*Dạy tốt, học tốt, môi trường tốt*”. Để làm căn cứ đánh giá xếp loại nhà trường, xếp loại CBQL, GV khi đến cuối năm học để khen thưởng những ai có thành tích xuất sắc đóng góp đối với phát triển sự nghiệp giáo dục của tỉnh.

Bảng 2.21: Thực trạng công tác xây dựng môi trường phát triển CBQL

T T	Đối tượng khảo sát Nội dung	Nhóm 1			Nhóm 2			Nhóm 3			Chung	
		Tổ ng 1	$\bar{x}_1$	SD	Tổ ng 2	$\bar{x}_2$	S D	Tổ ng 3	$\bar{x}_3$	SD	$\bar{X}$	X ếp hạ ng
1	Các chủ thể quản lý, đẩy mạnh phong trào thi đua trong giáo dục.	20 7	3. 70	0. 46	24 5	3. 40	0. 72	12 51	3. 48	0. 74	3. 52	2
2	Bố trí cán bộ quản lý các trường đủ số lượng, đúng về cơ cấu và vị trí chức danh	22 5	4. 02	0. 44	25 0	3. 47	0. 71	12 21	3. 39	0. 80	3. 63	1
3	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ làm việc của CBQL đáp ứng đầy đủ theo yêu cầu của từng địa phương	15 2	2. 71	0. 86	23 7	3. 29	0. 73	11 52	3. 20	0. 78	3. 07	5
4	Xây dựng cơ chế trong sử dụng cán bộ quản lý trường PTTH theo hướng khuyến khích, có	18 4	3. 29	0. 62	22 7	3. 15	0. 36	11 28	3. 13	0. 50	3. 19	4

	chế độ ưu tiên vùng sâu, vùng xa và khó khăn											
5	Có điều kiện được tham quan, học tập kinh nghiệm trong và ngoài nước của CBQL trường PTTH	21 3	3. 80	0. 55	22 9	3. 18	1. 93	12 23	3. 40	0. 77	3. 46	3
Điểm trung bình		$\bar{X}_1 = 3,50$			$\bar{X}_2 = 3,30$			$\bar{X}_3 = 3,32$			$\bar{X} = 3,37$	



Biểu đồ 2.16: Thực trạng công tác xây dựng môi phát triển CBQL

Nội dung “Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ làm việc của CBQL đáp ứng đầy đủ theo yêu cầu của từng địa phương” là nội dung có ảnh hưởng lớn đến tâm trạng làm việc của CBQL và hiệu quả làm việc của họ, và theo kết quả đánh giá vẫn chưa đáp ứng được theo nhu cầu cần thiết của đội ngũ CBQL nhà trường. Thực tế cho thấy còn nhiều trường vẫn chưa có phòng máy tính, phòng thí nghiệm để phục vụ cho công tác dạy-học đặc biệt là các trường ở vùng khó khăn.

Nội dung “Xây dựng cơ chế trong sử dụng cán bộ quản lý trường PTTH theo hướng khuyến khích, có chế độ ưu tiên vùng sâu, vùng xa và khó khăn” được các khách thể đánh giá ở mức đồng khá với điểm trung bình $\bar{X} = 3.19$. Mặc dù TW, Chính quyền địa phương có chế độ ưu tiên vùng sâu, vùng xa và khó khăn nhưng vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu và khắc phục được hạn chế và khó khăn của CBQL nhà trường.

Để hiểu thêm vấn đề chúng tôi đã có phỏng vấn thêm một số lãnh đạo sở GD&TT và tập hợp lại các ý kiến về cơ bản thống nhất cho rằng: “Bộ GD&TT đã có chính sách cho CBQL nhà trường thứ nhất là về số tiết dạy 4-6 tiết / tuần, để cho CBQL có nhiều thời gian cho công tác quản lý”, thứ hai được nhận chế độ chính sách theo chức vụ

đảm nhiệm và cộng thêm 20% tiền lương cơ sở cho CBQL, GV dạy tại trường PTTH. Thực tế có nhận được thông tin phản hồi từ CBQL, GV đối với chính sách nhận được hàng tháng là chưa đủ sống nếu so với chi phí sinh hoạt cao như hiện nay, đó là vấn đề đang gây ảnh hưởng nhiều đến tâm trạng CBQL nhà trường”.

2.5. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào

Để tìm hiểu thực trạng về yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam. Chúng tôi tiến hành khảo sát ý kiến từ 3 nhóm khách thể tổng cộng 488 người: Nhóm lãnh đạo, chuyên viên Sở GD&TT 56 người; nhóm HT, phó HT 72 người và nhóm TCCM, GV 360 người.

Xử lý kết quả điều tra khảo sát theo 4 mức độ ảnh hưởng: Ảnh hưởng nhiều; khá ảnh hưởng; ảnh hưởng ít và không ảnh hưởng. Điểm cho các mức độ tương ứng là 4, 3, 2, 1. (Maximum = 4; Minimum = 1). Áp dụng thang đo Likert 4 lựa chọn với công thức tìm giá trị khoảng cách: $[(\text{Maximum} - \text{Minimum})/n = (4-1)/4 = 0.75]$.

2.5.1. Thực trạng cơ chế, chính sách Trung ương và địa phương

Thông qua kết quả khảo sát số liệu ở bảng 2.22 cho thấy yếu tố “Cơ chế, chính sách của Trung ương và địa phương” khá ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH các tỉnh Nam CHDCND Lào, với điểm đánh giá $\bar{X} = 2,64$.

Bảng 2.22: Thực trạng yếu tố về chế độ, chính sách Trung ương và địa phương

T T	Nội dung các yếu tố	Mức độ ảnh hưởng				Σ	$\bar{X}$	SD	Thứ bậc
		4	3	2	1				
1	Chính sách đầu tư cho GD về phát triển, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và CBQL trường PTTH	296	87	75	30	1,625	3.33	0.95	1
2	Phân cấp cho Sở GD&TT quản lý trường PTTH	0	35	362	91	920	1.89	0.50	4
3	Xây dựng bộ chuẩn riêng cho CBQL trường PTTH	74	166	200	48	1,242	2.55	0.86	3
4	Công văn chỉ đạo về phát triển đội	91	243	110	44	1,357	2.78	0.85	2

ngũ CBQL trường PTTH									
Điểm trung bình chung							$\bar{X} = 2,64$		

Nếu xét từng nội dung các yếu tố ảnh hưởng, có ảnh hưởng nhiều là về “Chính sách đầu tư cho GD về phát triển, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và CBQL trường PTTH” với điểm $\bar{X} = 3,33$. Thực tế cho thấy từ TW đến địa phương chính sách đầu tư cho giáo dục nói chung nói riêng là chính sách phát triển CBQL trường PTTH các tỉnh Nam vẫn còn nhiều hạn chế, chưa đáp ứng được nhu cầu và khắc phục được những hạn chế. Ảnh hưởng thứ hai là ở mức độ khá là về “Công văn chỉ đạo về phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH” với điểm $\bar{X} = 2,78$, đối với yếu tố này cũng đánh ở mức độ khá ảnh hưởng; do hiện nay từ TW đến các địa phương vẫn chưa có công văn chỉ đạo rõ ràng về phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH, để cho các Sở GD&TT, các trường PTTH làm căn cứ lập kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL nhà trường. Yếu tố ảnh hưởng xếp thứ ba là về “Xây dựng bộ chuẩn riêng cho CBQL trường PTTH” với điểm $\bar{X} = 2,55$, được đánh giá ở mức độ khá ảnh hưởng, khi chúng tôi nghiên cứu các văn bản thực tế cho thấy hiện chưa xây dựng được Bộ chuẩn riêng cho HT, phó HT trường PTTH, vẫn áp dụng chuẩn chung cán bộ có chức danh để làm cơ sở cho việc quy hoạch, tuyển chọn, bổ nhiệm, điều này làm cho chất lượng đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học không được cao, và có chất lượng. Yếu tố ảnh hưởng ít là về “Phân cấp cho Sở GD&TT quản lý trường PTTH” với điểm $\bar{X} = 1,89$, yếu tố này được thực hiện phân công rõ rệt, Sở GD&TT là chủ thể, chỉ đạo quản lý trực tiếp về chuyên môn các trường phổ thông trung học, và giám đốc Sở GD&TT có quyền lực ký bằng tốt nghiệp THPT cho học sinh đã tốt nghiệp. Tóm lại về yếu tố này vẫn còn nhiều bất cập, chưa được quan tâm đến mức, ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH.

2.5.2. *Thực trạng phẩm chất, năng lực của đội ngũ CBQL trường PTTH*

Thông qua kết quả khảo sát số liệu cho thấy yếu tố “Phẩm chất, năng lực của đội ngũ CBQL trường PTTH” có ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH các tỉnh Nam, với điểm trung bình $\bar{X} = 2,70$, được đánh giá ở mức độ khá ảnh hưởng.

Bảng 2.23: Thực trạng yếu tố về phẩm chất, năng lực

T T	Nội dung các yếu tố	Mức độ ảnh hưởng				Σ	$\bar{X}$	SD	Thứ bậc
		4	3	2	1				
1	Phẩm chất chính trị, nghề nghiệp	37	43	321	87	1,006	2.06	0.75	4

2	Trình độ chuyên môn	154	199	98	37	1,446	2.96	0.90	2
3	Khả năng lãnh đạo, quản lý GD	249	147	77	15	1,606	3.29	0.84	1
4	Ngoại ngữ và CNTT	59	212	132	85	1,221	2.50	0.92	3
Điểm trung bình chung							$\bar{X} = 2,70$		

Nếu nhận xét so sánh từng các nội dung yếu tố ảnh hưởng được xếp thứ nhất là “Khả năng lãnh đạo, quản lý GD”, với điểm đánh giá $\bar{X} = 3,29$ được đánh giá ở mức độ ảnh hưởng nhiều. Điều này đã phản ánh đúng theo thực trạng đội ngũ CBQL trường PTTH đã được khảo sát trên với số lượng CBQL được đi bồi dưỡng QLGD tương đối thấp, đã ảnh hưởng đến công tác quản lý và phát triển nhà trường”. Yếu tố ảnh hưởng được xếp thứ hai là “Trình độ chuyên môn”, với điểm đánh giá $\bar{X} = 2,96$, đánh giá ở mức độ khá ảnh hưởng. Cũng theo số liệu về thực trạng trình độ chuyên môn đã nghiên cứu trên CBQL phần lớn tốt nghiệp đại học chiếm tỷ lệ cao nhất, thậm chí có một số người tốt nghiệp cao đẳng, điều này cũng khá ảnh hưởng đến công tác hoạt động dạy học, với vai trò HT, phó HT là người đứng đầu, là tấm gương cho GV, hiểu sâu về chuyên môn, cao về trình độ. Yếu tố ảnh hưởng xếp thứ ba là “Ngoại ngữ và CNTT”, với điểm $\bar{X} = 2,52$, được đánh giá ở mức độ khá. Và yếu tố được ảnh hưởng ít xếp vị trí cuối cùng là phẩm chất chính trị, nghề nghiệp, đối với yếu tố này có mức độ ảnh hưởng ít là do CBQL các tỉnh Nam CHDCND Lào, đều là Đảng viên, và giữ các vị trí bí thư hoặc phó bí thư Chi bộ nhà trường, là những người có kinh nghiệm, thâm niên lâu năm, lòng yêu nghề, tâm huyết trong sự nghiệp trồng người.

2.5.3. Thực trạng môi trường làm việc của đội ngũ CBQL trường PTTH

Thông qua kết quả khảo sát số liệu cho thấy yếu tố “Môi trường làm việc của đội ngũ CBQL trường PTTH” có ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH các tỉnh Nam, với điểm trung bình $\bar{X} = 2,61$ được đánh giá ở mức độ khá ảnh hưởng.

Bảng 2.24: Thực trạng yếu tố môi trường làm việc

T T	Nội dung các yếu tố	Mức độ ảnh hưởng				Σ	$\bar{X}$	SD	Thứ bậc
		4	3	2	1				
1	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ công việc	175	178	89	46	1,458	2.99	0.96	1
2	Chế độ chính sách	176	159	108	45	1,442	2.95	0.97	2
3	Số lượng, cơ cấu CBQL và GV	51	167	168	102	1,143	2.34	0.92	3
4	Quan hệ giữa đồng nghiệp	25	113	257	93	1,046	2.14	0.78	4
Điểm trung bình chung							$\bar{X} = 2,61$		

Nhìn chung yếu tố ảnh này cũng khá ảnh hưởng, những cũng không có nội dung nào ảnh hưởng ở mức độ nhiều. Nếu nhận xét so sánh từng các nội dung yếu tố ảnh hưởng này, xếp thứ nhất là về “Cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ công việc”, với điểm đánh giá $\bar{X} = 3,24$ được đánh giá ở mức độ khá ảnh hưởng. Thực tế cho thấy hiện nay là thời kỳ 4.0, thời kỳ hiện đại, các cơ sở vật chất, thiết bị hiện đại là rất quan trọng, trong công tác quản lý, hoạt động dạy học, phải đáp ứng được theo nhu cầu của CBQL nhà trường, để góp phần nâng cao hiệu quả công việc. Tiếp theo là về “Chế độ chính sách” cũng ảnh hưởng ở mức độ khá. Và hai nội dung còn lại ảnh hưởng ở mức độ ít. Điều này cho thấy các trường PTTH các tỉnh Nam, đã ổn định về số lượng và cơ cấu.

Tóm lại, môi trường làm việc giữ vai trò then chốt trong việc bảo đảm hiệu quả thực hiện nhiệm vụ, đồng thời tác động trực tiếp và sâu sắc đến trạng thái tâm lý, động lực làm việc cũng như năng suất lao động của đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên trong nhà trường. Một môi trường làm việc tích cực không chỉ hỗ trợ quá trình tổ chức và điều hành các hoạt động giáo dục mà còn góp phần định hình văn hóa nhà trường và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực giáo dục. Vì vậy, việc xây dựng môi trường làm việc theo hướng xanh, sạch, an toàn và thân thiện là yêu cầu tất yếu, tạo điều kiện thuận lợi để đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên tại các trường trung học phổ thông ở khu vực

phía Nam phát huy năng lực, khẳng định vai trò nghề nghiệp và không ngừng nâng cao hiệu quả công tác trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

2.5.4. *Thực trạng đặc thù của các địa phương*

Số liệu cho thấy, yếu tố “Đặc thù của địa phương”, đã ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học các tỉnh Nam Lao, được các khách thể khảo sát đánh giá ở mức độ khá ảnh hưởng, với điểm trung bình $\bar{X} = 2,63$.

Bảng 2.25: Thực trạng yếu tố về đặc thù của các địa phương

T T	Nội dung các yếu tố	Mức độ ảnh hưởng				Σ	$\bar{X}$	SD	Thứ bậc
		4	3	2	1				
1	Vị trí địa lý nhà trường	103	143	147	95	1,230	2.52	1.03	3
2	Sự quan tâm lãnh đạo, chỉ đạo của cấp trên và sự ủng hộ, giúp đỡ của cấp ủy, chính quyền địa phương	103	160	128	97	1,245	2.55	1.03	2
3	Điều kiện kinh tế, mức sống của người dân trong các địa phương	278	114	52	44	1,602	3.28	0.98	1
4	Văn hóa dân tộc, phong tục tập quán của địa phương	37	178	109	164	1,064	2.18	0.99	4
Điểm trung bình chung							$\bar{X} = 2,63$		

Khi so sánh từng các nội dung của yếu tố này, có ảnh hưởng nhiều nhất là về “Điều kiện kinh tế, mức sống của người dân trong các địa phương”, được đánh giá ở mức độ ảnh hưởng nhiều, với điểm trung bình $\bar{X} = 3,28$. Thực tế cho thấy những năm gần đây kinh tế của nước Lào, đã bị ảnh hưởng nặng nề sau đại dịch COVID-19, cùng với sự biến động toàn cầu, giá năng lượng tăng vọt, đã làm cho kinh tế Lào gặp khủng hoảng, lạm phát kinh tế đã ảnh hưởng nhiều đến mức sống của người dân, dẫn đến hậu quả trong giáo dục của Lào, cũng như công tác phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH các tỉnh Nam CHDCND Lào. Nội dung được xếp thứ hai là về “Sự quan tâm của lãnh đạo, chỉ đạo của cấp trên và sự ủng hộ, giúp đỡ của cấp ủy, chính quyền địa phương” được đánh giá ở mức độ “khá ảnh hưởng” đã thể hiện đến sự quan tâm, của các lãnh đạo các

cấp chưa quan tâm đúng mức về công tác phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH. Nội dung ảnh hưởng xếp vị trí thứ ba về “*Vị trí, địa lý của nhà trường*”, được đánh giá ở mức độ khá, với nội dung này đối với trường “*Phổ thông trung học*” là loại trường có hai cấp học cấp hai và cấp ba, tiếp nhận học sinh 2 cấp học vào học, mặc dù vị trí của nhà trường nằm trong khu vực thuận lợi nhất, những do sự sinh sống của người dân trong các địa phương khá phân tán không tập trung, khi học sinh đến trường khá xa đã đã dẫn đến kết quả học tập của học sinh, ảnh hưởng đến kết quả quản lý nhà trường. Cuối cùng là về “*Văn hóa dân tộc, phong tục tập quán của địa phương*”, đã ảnh hưởng ở “*mức độ ít*”. Nước Lào là nước có truyền thống lâu đời đa dân tộc và ngôn ngữ, với 50 dân tộc, được chia ra 4 nhóm ngôn ngữ, có nhiều phong tục tập quán, họ thường nói “12 lễ hội, 14 phong tục”, trong 12 lễ hội đồng nghĩa với 12 tháng đã phải được tổ chức trong một năm. Mặc dù Lào là một quốc gia đa dân tộc với sự đa dạng về ngôn ngữ và bản sắc văn hóa, các cộng đồng dân tộc nhìn chung vẫn chung sống hòa hợp, góp phần quan trọng vào việc giữ vững ổn định chính trị và củng cố khối đại đoàn kết toàn dân. Nhà nước luôn xác định việc kế thừa, bảo tồn và phát huy truyền thống đoàn kết giữa các dân tộc là một nhiệm vụ mang tính chiến lược, gắn liền với sự nghiệp xây dựng và bảo vệ đất nước. Tuy nhiên, kết quả khảo sát lại cho thấy nội dung này được các đối tượng tham gia đánh giá ở mức độ chưa cao, phản ánh sự chênh lệch nhất định giữa định hướng, chủ trương ở tầm vĩ mô và mức độ nhận thức, cảm nhận trong thực tiễn triển khai tại cơ sở.

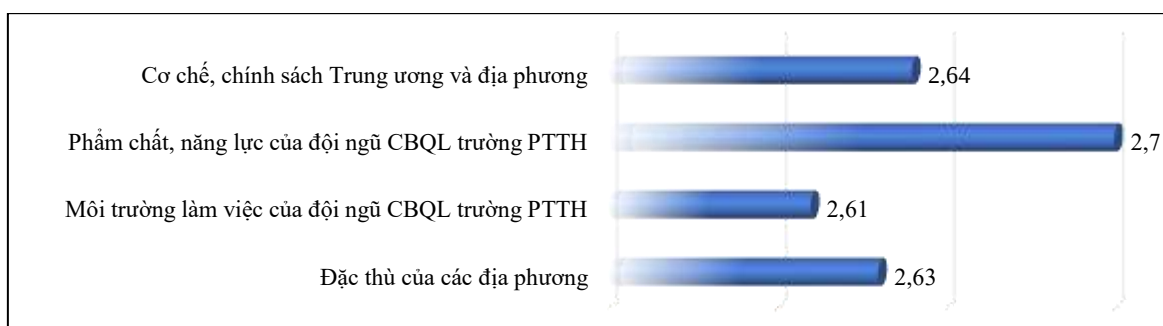
2.5.5. So sánh các yếu tố ảnh hưởng phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH

Kết quả khảo sát về các yếu tố tác động đến quá trình phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào được tiến hành dựa trên bốn nhóm yếu tố cơ bản. Dữ liệu tổng hợp từ bảng 2.26 cho thấy các nhóm đối tượng tham gia khảo sát có nhận định khá tương đồng khi đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố này. Nhìn chung, các yếu tố được xem là có tác động ở mức khá đối với quá trình phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH. Điểm trung bình tổng hợp của các yếu tố đạt 2,65, cho thấy mức độ ảnh hưởng ở mức trung bình khá theo thang đánh giá của nghiên cứu.

Bảng 2.26: So sánh các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học tại các tỉnh Nam CHDCND Lào

TT	Các yếu tố ảnh hưởng	Đánh giá		
		Điểm TB	Thứ bậc	Mức độ
1	Cơ chế, chính sách Trung ương và địa phương	2.64	2	Khá

2	Chất lượng, năng lực của đội ngũ CBQL trường PTTH	2.70	1	Khá
3	Môi trường làm việc của đội ngũ CBQL trường PTTH	2.61	4	Khá
4	Đặc thù của các địa phương	2.63	3	Khá
Điểm trung bình chung của các yếu tố ảnh hưởng $\bar{X} = 2,65$ ở mức độ khá				



Biểu đồ 2.17: So sánh các yếu tố ảnh hưởng phát triển đội ngũ CBQL

Yếu tố ảnh hưởng được đánh giá xếp thứ nhất là về “Chất lượng, năng lực của đội ngũ CBQL”, với điểm 2.70, là yếu tố rất quan trọng, tác động đến hiệu quả công việc, chất lượng giáo dục. Từ số liệu trên ta thấy cũng chính là do năng lực của đội ngũ CBQL các tỉnh miền Nam CHDCND Lào còn nhiều hạn chế cần có biện pháp khắc phục, phù hợp và có tính khả thi, để phát triển cho ngành giáo dục phổ thông cũng như phát triển CBQL nhà trường. Thứ hai là yếu tố về “Cơ chế, chính sách của TW, và địa phương”, là một yếu tố khá quan trọng, trong công tác quy hoạch, xây dựng chiến lược là cơ sở cho công tác phát triển CBQL trường phổ thông trung học các tỉnh Nam, nhưng trong thời gian qua về yếu tố này chưa được thực tốt, và được quan tâm nhiều, đến công tác phát triển HT, phó HT trường PTTH các tỉnh Nam. Thứ ba là yếu tố về “Đặc thù của các địa phương”, với yếu tố này là có nội dung về vị trí, địa lý, sự quan tâm của chính quyền địa phương, mức sống và phong tục tập quán, số liệu cho thấy các địa phương đều bị sự tác động về KT-XH, nền kinh tế, mức sống của người dân đã tác động ảnh hưởng lớn đến hiệu quả giáo dục cũng như công tác triển đội ngũ CBQL tại các tỉnh miền Nam. Và cuối cùng là yếu tố ảnh hưởng về môi trường làm việc, được đánh giá với điểm trung bình 2.61, về môi trường làm việc gồm nhiều nội dung, theo số liệu ở bảng 2.24 cho thấy, CBQL trường PTTH các tỉnh Nam, là các cơ sở vật chất, công cụ hỗ trợ cho công việc quản lý và hoạt động dạy - học chưa đáp ứng được theo yêu cầu, đã ảnh hưởng đến kết quả công việc.

2.6. Đánh giá chung thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào

Từ khảo sát thực trạng phát triển và các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH tại các tỉnh miền Nam. Từ số liệu phân tích kết quả được từ phiếu trưng cầu ý kiến, kết hợp với tập hợp lại các ý kiến và phỏng vấn một số lãnh đạo, chuyên viên của sở GD&TT, và các HT, phó HT một số trường phổ thông trung học tại các tỉnh Nam, cùng với nghiên cứu các tài liệu, văn bản liên quan đến công tác phát triển CBQL nhà trường. Chúng tôi có thể chỉ ra được các điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ, thách thức về công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam nước CHDCND Lào như sau đây.

2.6.1. Điểm mạnh

Trong những năm gần đây, công tác xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường phổ thông trung học ở khu vực miền Nam CHDCND Lào đã nhận được sự quan tâm và chỉ đạo từ các cấp lãnh đạo của Đảng và chính quyền địa phương. Bên cạnh đó, các Sở Giáo dục và Thể thao của các tỉnh cũng đã chủ động định hướng và tổ chức triển khai nhiều hoạt động nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý trong các cơ sở giáo dục. Nhờ sự quan tâm và chỉ đạo đó, công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH tại các địa phương đã đạt được một số kết quả tích cực, thể hiện qua những ưu điểm chủ yếu sau đây:

Cán bộ quản lý các trường phổ thông trung học các tỉnh miền Nam CHDCND Lào đều là những Đảng viên, và là những bí thư chi bộ, Chi ủy, có phẩm chất chính trị, đạo đức, có lòng yêu nghề;

Sở giáo dục và thể thao các tỉnh, đã thực hiện khá tốt công tác lập quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam. Chuẩn bị nhân sự cho việc bổ nhiệm vị trí HT, phó HT thay thế khi cần thiết;

Công tác tuyển chọn bổ nhiệm đã thực hiện đúng theo quy trình, quy định thông qua sở giáo dục và thể thao, đề nghị giới thiệu đối tượng cho chính quyền địa phương phê duyệt ra quyết định bổ nhiệm, hoặc bổ nhiệm lại, thay thế các vị trí HT, phó HT khi có cán được bộ nghỉ hưu, luân chuyển, miễn nhiệm đã thực hiện kịp thời;

Sở giáo dục và thể thao các tỉnh đã thường xuyên cuối năm học, đánh giá năng lực CBQL, GV các trường phổ thông trung học, để xếp loại CBQL, GV và tổ chức khen thưởng;

Các Sở GD&TT, thực hiện chế độ chính sách, và ưu tiên cho đội ngũ CBQL được tham gia chương trình bồi dưỡng trong nước và nước ngoài. Ưu tiên cho CBQL đăng ký nhận học bổng đi du học nước ngoài, đặc biệt là học tại Việt Nam, các tỉnh/ thành của Việt Nam đã cung cấp suất học bổng hàng năm;

Những điểm mạnh trên cũng là nhờ sự chỉ đạo quan tâm của các cấp tỉnh, sở GD&TT, cũng do sự nỗ lực của bản thân đội ngũ CBQL nhà trường đã góp công không nhỏ, cho việc phát triển nguồn nhân lực, cũng như phát triển ngành giáo dục phổ thông của các tỉnh miền Nam.

2.6.2. Điểm yếu

Song với điểm mạnh về công tác phát triển đội ngũ CBQL các tỉnh miền Nam CHDCND Lào, cũng còn không ít có những hạn chế chưa thực hiện được cần được khắc phục để đảm bảo được chất lượng của đội ngũ CBQL các tỉnh miền Nam, cụ thể như sau:

Công tác quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại các tỉnh Nam còn thiếu tính chiến lược, chưa gắn chặt với quy mô phát triển trường lớp và yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông;

Việc tuyển chọn, bổ nhiệm cán bộ quản lý ở một số địa phương chưa được chuẩn hóa, còn thiên về thâm niên công tác, chưa coi trọng đầy đủ tiêu chuẩn và năng lực quản lý nhà trường;

Khung năng lực cán bộ quản lý trường phổ thông trung học chưa được xây dựng và áp dụng thống nhất, dẫn đến công tác đánh giá năng lực còn mang tính định tính, thiếu căn cứ khoa học;

Nội dung và phương thức tổ chức đào tạo, bồi dưỡng chưa thật sự theo kịp yêu cầu đổi mới quản trị nhà trường trong bối cảnh hiện nay; việc phát triển các năng lực quản trị theo hướng hiện đại, năng lực lãnh đạo đổi mới và đặc biệt là năng lực ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý còn chưa được quan tâm đúng mức. Điều này dẫn đến hiệu quả của các chương trình bồi dưỡng chưa cao, chưa tạo được sự chuyển biến rõ nét về năng lực nghề nghiệp của đội ngũ cán bộ quản lý;

Một bộ phận cán bộ quản lý bộc lộ những hạn chế về năng lực lãnh đạo, năng lực tổ chức thực hiện và quản lý hoạt động chuyên môn. Những hạn chế này thể hiện ở khả năng định hướng, điều hành và giám sát các hoạt động giáo dục chưa thật sự hiệu quả, từ đó ảnh hưởng đến việc thực hiện các mục tiêu nâng cao chất lượng giáo dục trung học phổ thông. Trong bối cảnh yêu cầu đổi mới giáo dục ngày càng cao, các điểm yếu nêu trên đặt ra yêu cầu cấp thiết phải đổi mới mạnh mẽ công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý theo tiếp cận năng lực, nhằm đáp ứng tốt hơn yêu cầu phát triển giáo dục trong giai đoạn hiện nay;

Môi trường làm việc, điều kiện cơ sở vật chất và cơ chế khuyến khích đối với cán bộ quản lý chưa thật sự thuận lợi, chưa tạo động lực mạnh mẽ cho việc tự học và phát triển năng lực nghề nghiệp;

Sự phối hợp và hỗ trợ giữa các cấp quản lý giáo dục trong việc theo dõi, đánh giá và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý chưa thường xuyên và hiệu quả.

Đây là những một số hạn chế về công tác pháp triển đội ngũ CBQL tại các trường PTTH các tỉnh miền Nam nước CHDCND Lào, cần phải có biện pháp khắc phục những hạn chế trên để hướng tới phát triển cho ngành GD cũng như phát triển CBQL trường phổ thông trung học của các tỉnh miền Nam CHDCND Lào.

2.6.3. Thời cơ

Trong bối cảnh hội nhập khu vực và quốc tế mang lại nhiều cơ hội phát triển cho giáo dục Lào. Chính phủ và Bộ Giáo dục - Thể thao đang đặc biệt quan tâm đến việc nâng cao chất lượng cán bộ quản lý. Sự hợp tác quốc tế, nhất là với Việt Nam, mở ra cơ hội học hỏi và bồi dưỡng năng lực quản lý hiện đại. Đây là thời điểm thuận lợi để đẩy mạnh phát triển đội ngũ theo hướng chuyên nghiệp và hội nhập, cụ thể là:

Chính phủ Lào và Bộ Giáo dục - Thể thao đang quan tâm, ưu tiên phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục như một trong những giải pháp trọng tâm để nâng cao chất lượng giáo dục quốc gia;

Quan hệ hợp tác giáo dục giữa Lào và Việt Nam ngày càng mở rộng, tạo điều kiện thuận lợi cho CBQL được học tập, tham gia các khóa bồi dưỡng, trao đổi kinh nghiệm và tiếp cận mô hình quản lý tiên tiến;

Ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số trong quản lý giáo dục mang đến cơ hội lớn giúp CBQL đổi mới phương pháp làm việc, quản trị hiệu quả hơn, giảm thủ tục hành chính và tăng tính minh bạch;

Sự quan tâm của xã hội và phụ huynh đối với chất lượng giáo dục tạo điều kiện thuận lợi cho các nhà trường huy động nguồn lực cộng đồng, phát triển các hoạt động giáo dục toàn diện;

Hiện tại nước Lào nói chung, nói riêng các tỉnh miền Nam đang có nhiều chương trình hỗ trợ phát triển giáo dục (như từ UNESCO, UNICEF, JICA,...) đang được triển khai, góp phần nâng cao năng lực và trình độ quản lý của đội ngũ CBQL trường PTTH trong giai đoạn hội nhập.

2.6.4. Thách thức

Bên cạnh những cơ hội và điều kiện thuận lợi, đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông hiện nay vẫn phải đối mặt với nhiều khó khăn và thách thức trong quá trình thực hiện chức trách, nhiệm vụ. Trước hết, sự hạn chế về nguồn nhân lực kế cận, cùng với những khó khăn về điều kiện kinh tế – xã hội và cơ sở vật chất chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu phát triển, đã và đang tạo ra những rào cản đáng kể đối với công tác quản lý và phát triển nhà trường. Những yếu tố này không chỉ ảnh hưởng đến khả năng tổ

chức, điều hành mà còn tác động đến hiệu quả triển khai các nhiệm vụ đổi mới giáo dục tại cơ sở.

Bên cạnh đó, áp lực từ tiến trình đổi mới giáo dục, yêu cầu đẩy mạnh chuyển đổi số và sự hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng đã làm gia tăng mức độ phức tạp của hoạt động quản lý nhà trường. Đội ngũ cán bộ quản lý không chỉ phải đáp ứng các yêu cầu chuyên môn truyền thống mà còn phải liên tục thích ứng với những yêu cầu mới về quản trị hiện đại, ứng dụng công nghệ và nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống giáo dục. Ngoài ra, sự thiếu đồng bộ trong hệ thống cơ chế, chính sách và công tác tổ chức thực hiện ở một số cấp quản lý cũng ảnh hưởng không nhỏ đến động lực làm việc và hiệu quả thực thi nhiệm vụ của đội ngũ cán bộ quản lý.

Trong bối cảnh đó, việc xây dựng và triển khai các giải pháp mang tính chiến lược, có tầm nhìn dài hạn và phù hợp với điều kiện thực tiễn là yêu cầu cấp thiết. Đây được xem là cơ sở quan trọng nhằm giúp đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông từng bước vượt qua những thách thức hiện hữu, nâng cao năng lực quản trị nhà trường và đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng giáo dục trong giai đoạn phát triển mới.

Những thách thức trong phát triển đội ngũ cán bộ quản lý là:

Chênh lệch về điều kiện kinh tế, văn hóa và xã hội giữa các tỉnh miền Nam ảnh hưởng đến sự đồng đều trong phát triển đội ngũ CBQL, đặc biệt ở vùng sâu, vùng xa;

Cơ chế chính sách, điều kiện ngân sách và cơ sở vật chất còn hạn chế, gây khó khăn cho việc triển khai các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng và nâng cao năng lực quản lý;

Nguồn nhân lực trẻ kế cận có năng lực quản lý còn thiếu, chưa được chuẩn bị tốt để đảm nhận vai trò lãnh đạo trong tương lai;

Áp lực đổi mới giáo dục, chuyển đổi số, hội nhập khu vực và toàn cầu ngày càng lớn, đòi hỏi CBQL phải liên tục học hỏi, thích ứng nhanh, sáng tạo trong công tác điều hành;

Sự cạnh tranh và yêu cầu cao của xã hội đối với chất lượng giáo dục khiến công tác quản lý trường học trở nên phức tạp hơn, CBQL cần có năng lực toàn diện về chuyên môn, công nghệ, kỹ năng lãnh đạo và quản trị nhân sự.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Chương 2 của luận án đã tập trung phân tích và làm rõ thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý các trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào. Kết quả nghiên cứu cho thấy đội ngũ cán bộ quản lý hiện nay về cơ bản đã đáp ứng yêu cầu về số lượng, cơ cấu và độ tuổi, qua đó bước đầu bảo đảm được tính kế thừa giữa các thế hệ cán bộ quản lý trong hệ thống các trường phổ thông trung học. Tuy nhiên, xét trên phương diện trình độ chuyên môn và năng lực quản lý, đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông vẫn còn bộc lộ một số hạn chế nhất định. Cụ thể, một bộ phận cán bộ quản lý chưa được tham gia đầy đủ và thường xuyên các chương trình bồi dưỡng về lý luận chính trị theo quy định, trong khi tỷ lệ cán bộ chưa qua đào tạo hoặc chưa được bồi dưỡng chuyên sâu về quản lý giáo dục vẫn còn ở mức tương đối cao. Những hạn chế này ảnh hưởng đến khả năng cập nhật tri thức quản lý hiện đại, năng lực vận dụng lý luận vào thực tiễn và hiệu quả thực hiện các chức năng lãnh đạo, quản trị nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

Về phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp, phần lớn cán bộ quản lý các trường phổ thông trung học đều là đảng viên, có lập trường tư tưởng vững vàng, lối sống phù hợp và có sự hiểu biết nhất định về chương trình giáo dục phổ thông. Tuy nhiên, khi xem xét ở khía cạnh năng lực quản trị nhà trường, nhiều cán bộ quản lý vẫn còn gặp khó khăn trong các hoạt động như phân tích tình hình thực tiễn, dự báo xu hướng phát triển, xây dựng kế hoạch quản lý, cũng như tổ chức và điều hành các hoạt động của nhà trường.

Trong những năm qua, công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào đã đạt được một số kết quả tích cực. Tuy vậy, thực tiễn vẫn cho thấy còn tồn tại nhiều vấn đề cần tiếp tục được xem xét và khắc phục nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, đáp ứng yêu cầu đổi mới và phát triển giáo dục trong giai đoạn hiện nay:

Thực hiện tốt công tác quy hoạch đội ngũ CBQL, chuẩn bị nhân sự kịp thời khi nhà trường có biến động, bổ nhiệm thay thế. Nhưng việc kiểm tra đánh giá CB trong quy hoạch, thêm hoạch rút ra những người không đủ tiêu chuẩn là chưa linh hoạt và chưa có biện pháp để phát triển CB trong quy hoạch.

Đào tạo, bồi dưỡng CBQL vẫn còn nhiều bất cập, còn nhiều hạn chế cả về bồi dưỡng chuyên môn, nhiệm vụ quản lý, lý luận chính trị, chưa đáp ứng được theo yêu cầu. Vậy CBQL trường PTTH các tỉnh Nam chưa đủ năng lực quản lý, nếu so với yêu cầu của XH trong bối cảnh hiện nay.

Chưa có đổi mới phương thức bổ nhiệm, để thu hút được người tài giỏi, bằng cách thi tuyển, hoặc trình bày đề án với cương vị bổ nhiệm. Nhiều CBQL được bổ nhiệm còn thiếu năng lực không xứng tầm với vị trí đảm nhiệm.

Công tác kiểm tra đánh giá đã thực hiện hàng năm, những công tác phản hồi chưa khắc phục được sự nể nang trong đánh giá, dẫn đến đánh giá không đúng thực chất. Sau biết được những hạn chế, khó khăn, là chưa có biện pháp để khắc phục, và tìm cách nâng cao chất lượng cho CBQL nhà trường.

Môi trường làm việc của đội ngũ CBQL chưa đáp ứng được theo nhu cầu đặc biệt là các công cụ hỗ trợ trong công tác quản lý, và hoạt động dạy – học.

Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH các tỉnh Nam CHDCND Lào: 1) Cơ chế, chính sách của TW, và địa phương; 2) Phẩm chất, năng lực; 3) Môi trường làm việc; 4) Đặc thù của các địa phương, những yếu tố trên đều khá ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH.

Những thực trạng được nghiên cứu trên là cho chúng tôi làm cơ sở để đề xuất, hoàn thiện tìm ra các giải pháp phù hợp, và khả thi để khắc phục được những hạn chế và khó khăn trong công tác phát triển đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam nước CHDCND Lào.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRUNG HỌC TẠI CÁC TỈNH MIỀN NAM NƯỚC CHDCND LÀO

3.1. Các nguyên tắc chung xây dựng giải pháp

3.1.1. Nguyên tắc đảm bảo tính pháp lý

Các giải pháp nhằm phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tại các tỉnh miền Nam của CHDCND Lào cần được xây dựng trên nền tảng định hướng phát triển giáo dục và các chính sách của Đảng và Nhà nước, đồng thời bảo đảm tuân thủ hệ thống pháp luật hiện hành. Những căn cứ pháp lý quan trọng bao gồm các quy định của Luật Giáo dục, các văn bản liên quan đến viên chức và giáo viên, điều lệ trường phổ thông cũng như các quy định của từng địa phương về công tác cán bộ. Trên cơ sở đó, các hoạt động như quy hoạch nguồn nhân lực, bổ nhiệm, điều động hoặc luân chuyển cán bộ quản lý cần được thực hiện theo quy trình rõ ràng và phù hợp với yêu cầu quản lý của từng tỉnh. Bên cạnh đó, việc xác định tiêu chuẩn đối với từng chức danh quản lý và tổ chức thực hiện các bước trong quy trình bổ nhiệm phải bảo đảm tính công khai, minh bạch và thống nhất với quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ của địa phương.

3.1.2. Nguyên tắc đảm bảo tính hệ thống

Việc đề xuất các giải pháp quản lý đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cần được xây dựng theo hướng toàn diện và đồng bộ, đồng thời xem xét mối quan hệ gắn kết giữa các yếu tố cấu thành của hệ thống giải pháp. Các giải pháp này cần được định hướng trên nền tảng phát triển nguồn nhân lực, bao gồm các nội dung như đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng, phát triển và thực hiện chế độ đãi ngộ đối với đội ngũ cán bộ quản lý. Bên cạnh đó, cần tăng cường sự phối hợp giữa lãnh đạo cấp tỉnh, Sở Giáo dục và Thể thao với các sở, ban, ngành liên quan cũng như các đơn vị cấp dưới trong quá trình phân cấp và quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào. Trong quá trình triển khai, các giải pháp cần bảo đảm tính hệ thống và sự liên kết chặt chẽ với nhau; đồng thời, tùy theo từng giai đoạn có thể ưu tiên thực hiện một số giải pháp trọng tâm, trong khi các giải pháp khác đóng vai trò hỗ trợ, cùng tạo nên tác động tổng hợp đối với công tác quản lý và phát triển đội ngũ.

3.1.3. Nguyên tắc đảm bảo tính kế thừa và phát triển

Trong quá trình đề xuất các giải pháp nhằm phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, cần chú trọng kế thừa những chủ trương và biện pháp đã được Trung ương và các địa phương ở khu vực miền Nam triển khai hiệu quả trong thời gian qua. Mỗi giải pháp đã áp dụng đều có những ưu điểm và hạn chế nhất định, gắn với

điều kiện và bối cảnh của từng giai đoạn phát triển. Vì vậy, việc xây dựng các giải pháp mới cần dựa trên cơ sở phân tích, chọn lọc và phát huy những kết quả đã đạt được trước đó. Đồng thời, cần tổng kết kinh nghiệm thực tiễn, hệ thống hóa các sáng kiến và cách làm hiệu quả để đề xuất những giải pháp phù hợp với điều kiện thực tế của các tỉnh miền Nam, của các trường trung học phổ thông cũng như yêu cầu quản lý của Sở Giáo dục và Thể thao. Thực hiện tốt nguyên tắc này sẽ giúp nhà quản lý có cách nhìn toàn diện và biện chứng trong quá trình tổ chức và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý, tránh tình trạng chủ quan hoặc duy ý chí, đồng thời kế thừa và phát huy những kết quả mà các thế hệ trước đã xây dựng.

Trong quá trình triển khai nghiên cứu, đề tài đã kế thừa và tham khảo có chọn lọc các kết quả nghiên cứu trước đây, đặc biệt là những công trình khoa học liên quan đến phát triển cán bộ quản lý giáo dục nói chung và xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông nói riêng.

3.1.4. Nguyên tắc đảm bảo tính thực tiễn và khả thi

Việc đề xuất các giải pháp nhằm phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào cần xuất phát từ cả cơ sở lý luận của nghiên cứu và những bằng chứng thực tiễn đã được phân tích trong quá trình khảo sát. Các giải pháp chỉ có ý nghĩa khi được hình thành trên nền tảng những kết quả nghiên cứu về thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý, đồng thời xem xét đầy đủ các điều kiện và yếu tố có ảnh hưởng đến sự phát triển của đội ngũ này trong bối cảnh giáo dục hiện nay.

Trong quá trình xây dựng hệ thống giải pháp, cần đặc biệt chú ý đến sự phù hợp với điều kiện phát triển giáo dục và đặc điểm kinh tế – xã hội của các địa phương trong khu vực miền Nam. Mỗi giải pháp phải có khả năng áp dụng vào thực tế quản lý giáo dục tại các tỉnh, tránh những đề xuất mang tính lý thuyết hoặc thiếu cơ sở thực tiễn. Đồng thời, các giải pháp cần được xem xét trong mối quan hệ tổng thể với nhau để bảo đảm sự liên kết và hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình triển khai, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả của công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý.

Ngoài ra, các giải pháp cần gắn với định hướng đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục, hướng đến việc nâng cao chất lượng quản trị nhà trường và khắc phục những hạn chế đã được nhận diện trong quá trình khảo sát thực trạng. Để bảo đảm khả năng triển khai trong thực tế, mỗi giải pháp cần được trình bày cụ thể về nội dung, điều kiện thực hiện cũng như các bước tổ chức thực hiện, qua đó giúp các cơ quan quản lý giáo dục và các trường trung học phổ thông có thể vận dụng một cách hiệu quả.

Tóm lại, nguyên tắc bảo đảm tính thực tiễn và khả thi đòi hỏi các giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông phải phù hợp với điều kiện cụ thể của từng địa phương, phản ánh đúng nhu cầu và đặc điểm của đội ngũ hiện nay.

Đồng thời, các giải pháp cần có khả năng triển khai trong hoạt động quản lý giáo dục, góp phần hỗ trợ các cơ quan quản lý nhà nước về giáo dục tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học.

3.2. Giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào

3.2.1. Hoàn thiện quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học

3.2.1.1. Mục đích, ý nghĩa

Việc hoàn thiện và nâng cao hiệu quả công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào có ý nghĩa quan trọng trong việc chuẩn bị nguồn nhân lực quản lý cho ngành giáo dục. Thông qua hoạt động quy hoạch, các cơ quan quản lý giáo dục có thể chủ động hình thành lực lượng cán bộ kế cận có bản lĩnh chính trị vững vàng, phẩm chất đạo đức tốt, trình độ chuyên môn phù hợp và năng lực thực tiễn đáp ứng yêu cầu quản trị nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Đồng thời, quy hoạch đội ngũ còn tạo cơ sở định hướng cho các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng cán bộ trong từng giai đoạn phát triển của hệ thống giáo dục.

Việc xây dựng quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý giúp các cơ quan quản lý giáo dục hạn chế tình trạng bị động khi có nhu cầu bổ nhiệm hoặc điều động nhân sự lãnh đạo tại các trường trung học phổ thông. Thông qua đó, quá trình chuẩn bị lực lượng kế cận được thực hiện một cách có hệ thống, bảo đảm sự chuyển tiếp ổn định giữa các thế hệ cán bộ quản lý. Những cán bộ nằm trong quy hoạch sẽ có điều kiện được chuẩn bị dần về kiến thức chuyên môn, kỹ năng quản lý và ý thức trách nhiệm trước khi đảm nhận các vị trí lãnh đạo trong nhà trường.

Giải pháp này hướng tới mục tiêu hình thành đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông có số lượng đáp ứng yêu cầu, cơ cấu hợp lý và ngày càng được chuẩn hóa về trình độ chuyên môn cũng như năng lực quản lý. Đội ngũ cán bộ quản lý cần có lập trường chính trị vững vàng, khả năng tổ chức và điều hành hoạt động giáo dục phù hợp với yêu cầu phát triển của ngành, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả quản lý và thực hiện tốt nhiệm vụ của các cơ sở giáo dục phổ thông.

Bên cạnh đó, công tác quy hoạch còn tạo điều kiện phát hiện, lựa chọn và bồi dưỡng những giáo viên có năng lực chuyên môn tốt và tiềm năng quản lý để đưa vào nguồn cán bộ dự bị. Việc chuẩn bị lực lượng này giúp các địa phương chủ động trong việc bổ sung hoặc thay thế nhân sự khi cần thiết, từ đó duy trì sự ổn định của bộ máy

quản lý nhà trường và từng bước nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai đoạn hiện nay.

3.2.1.2. Nội dung và cách tổ chức thực hiện giải pháp

a. Cơ sở xây dựng quy hoạch đội ngũ CBQL trường PTTH

Để bảo đảm chất lượng của công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý, cần quan tâm một số định hướng cơ bản sau:

Việc xây dựng quy hoạch cần được triển khai phù hợp với tinh thần của Nghị quyết số 032-NQ/TW về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý [108]. Theo đó, cần thống nhất nhận thức rằng cán bộ quản lý là lực lượng giữ vai trò lãnh đạo, do vậy phải hội tụ cả phẩm chất đạo đức và năng lực chuyên môn, đồng thời có phong cách lãnh đạo dân chủ, tận tâm với sự nghiệp giáo dục. Công tác lựa chọn cán bộ cần được thực hiện một cách thận trọng, bảo đảm những cá nhân được đưa vào quy hoạch đáp ứng đầy đủ tiêu chuẩn về phẩm chất và năng lực, tạo nguồn cho đào tạo, bồi dưỡng và bổ nhiệm khi đủ điều kiện;

Cán bộ quản lý phải có lập trường chính trị vững vàng, trung thành với lý tưởng của Đảng, đồng thời có khả năng tổ chức, chỉ đạo và vận dụng hiệu quả các chủ trương, đường lối của Đảng vào thực tiễn hoạt động của ngành giáo dục;

Công tác quy hoạch cần gắn với Chiến lược phát triển giáo dục đến năm 2030 [100], đồng thời phù hợp với định hướng phát triển kinh tế – xã hội của các tỉnh khu vực phía Nam, nhằm bảo đảm tính đồng bộ và khả thi trong quá trình triển khai;

Việc xác định tiêu chuẩn đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý cần gắn với yêu cầu của giai đoạn đẩy mạnh công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước, đồng thời phù hợp với nhiệm vụ chính trị của ngành Giáo dục và Thể thao cũng như định hướng phát triển của địa phương;

Quy hoạch cần được xây dựng trên cơ sở đánh giá thực trạng đội ngũ hiện có thông qua hoạt động khảo sát và phân tích năng lực của cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông tại các tỉnh;

Công tác quy hoạch phải bảo đảm cơ cấu hợp lý, tính kế thừa và sự phát triển liên tục giữa các thế hệ cán bộ; đồng thời cần được rà soát, bổ sung định kỳ hằng năm để bảo đảm tính pháp lý và khả năng triển khai trong thực tiễn.

b. Tổ chức xây dựng quy hoạch CBQL trường PTTH

Để xây dựng quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) các trường trung học phổ thông một cách khoa học và phù hợp với yêu cầu phát triển giáo dục, quá trình thực hiện cần được tiến hành theo một số bước cơ bản sau:

Bước 1: Khảo sát và đánh giá hiện trạng đội ngũ CBQL

Trước khi tiến hành quy hoạch, cần tổ chức rà soát và đánh giá tổng thể tình hình đội ngũ cán bộ hiện có tại các trường trung học phổ thông. Việc đánh giá phải dựa trên yêu cầu nhiệm vụ phát triển giáo dục của địa phương trong từng giai đoạn, đồng thời xem xét định hướng phát triển trong các nhiệm kỳ tiếp theo. Nội dung khảo sát cần được triển khai một cách có trọng tâm, tập trung vào một số phương diện cơ bản nhằm phản ánh đầy đủ thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông:

Làm rõ quy mô và cơ cấu đội ngũ cán bộ quản lý theo từng vị trí chức danh, bao gồm hiệu trưởng và phó hiệu trưởng, qua đó đánh giá mức độ đáp ứng về số lượng và sự phân bổ hợp lý giữa các vị trí quản lý;

Xem xét trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ cán bộ quản lý, cùng với việc đáp ứng các yêu cầu về chứng chỉ bồi dưỡng theo quy định, như quản lý giáo dục, lý luận chính trị, ngoại ngữ và tin học, nhằm đánh giá mức độ chuẩn hóa và năng lực chuyên môn của đội ngũ;

Chú trọng đến đặc điểm nhân khẩu học và nghề nghiệp của cán bộ quản lý, bao gồm độ tuổi, thời gian công tác trong ngành giáo dục, kinh nghiệm quản lý và thâm niên giảng dạy, qua đó làm rõ các yếu tố liên quan đến tính kế thừa, kinh nghiệm thực tiễn và tiềm năng phát triển của đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường.

Những thông tin này là cơ sở để đánh giá chính xác nguồn nhân lực quản lý hiện có, từ đó phục vụ cho việc xây dựng kế hoạch quy hoạch cán bộ.

Bước 2. Phân loại đội ngũ theo tiêu chí quy hoạch

Sau khi hoàn thành việc rà soát, đội ngũ cán bộ và giáo viên cần được phân loại theo mức độ đáp ứng yêu cầu phát triển và khả năng tham gia vào nguồn quy hoạch. Có thể chia thành bốn nhóm cơ bản:

Nhóm 1: Những cán bộ quản lý và giáo viên có năng lực tốt, đã được đào tạo, bồi dưỡng đầy đủ và hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, có khả năng đảm nhận vị trí quản lý cao hơn;

Nhóm 2: Những cán bộ và giáo viên có tiềm năng phát triển, nhưng cần tiếp tục được đào tạo hoặc bồi dưỡng để đạt chuẩn về chuyên môn và năng lực quản lý;

Nhóm 3: Những cá nhân hoàn thành nhiệm vụ ở mức ổn định, phù hợp với vị trí công tác hiện tại;

Nhóm 4: Những trường hợp chưa hoàn thành nhiệm vụ hoặc có vi phạm trong quá trình công tác (chưa đến mức bị xử lý kỷ luật), cần xem xét bố trí công việc khác phù hợp. Các cá nhân thuộc nhóm này không được đưa vào nguồn quy hoạch cán bộ quản lý.

Bước 3. Dự báo nhu cầu về đội ngũ CBQL

Căn cứ vào quy mô phát triển giáo dục và nhu cầu quản lý trong tương lai, cần tiến hành dự báo số lượng và cơ cấu đội ngũ CBQL trường trung học phổ thông. Việc dự báo phải bảo đảm các yêu cầu về số lượng, cơ cấu hợp lý, tiêu chuẩn và chất lượng cán bộ. Đồng thời, quy hoạch cần chú trọng đến yếu tố kế thừa giữa các thế hệ cán bộ nhằm bảo đảm sự ổn định và phát triển bền vững của đội ngũ quản lý giáo dục.

Bước 4. Xác định nguồn nhân sự cho quy hoạch

Nguồn cán bộ đưa vào quy hoạch có thể được lựa chọn từ đội ngũ cán bộ quản lý hiện đang công tác tại các trường hoặc từ những giáo viên có thành tích nổi bật trong giảng dạy và hoạt động chuyên môn. Những cá nhân đạt danh hiệu thi đua, giáo viên giỏi, chiến sĩ thi đua hoặc được phong tặng các danh hiệu như Nhà giáo ưu tú, Nhà giáo nhân dân cũng cần được xem xét đưa vào nguồn cán bộ kế cận.

Bước 5. Xây dựng danh sách cán bộ dự nguồn

Việc lập danh sách cán bộ dự nguồn cần được thực hiện theo quy trình phối hợp giữa các cấp quản lý. Ban giám hiệu và chi bộ Đảng tại các trường đề xuất danh sách nhân sự dự kiến cho các chức danh hiệu trưởng và phó hiệu trưởng. Sau đó, Phòng Tổ chức cán bộ của Sở Giáo dục và Thể thao tổng hợp danh sách từ các trường và trình lãnh đạo Sở cũng như chính quyền cấp tỉnh xem xét phê duyệt.

Trong quá trình xây dựng danh sách quy hoạch cần bảo đảm một số nguyên tắc sau:

Đối với chức danh hiệu trưởng, mỗi trường cần quy hoạch tối thiểu một người và tối đa hai người;

Đối với chức danh phó hiệu trưởng, số lượng cán bộ dự nguồn tối thiểu là hai người và tối đa ba người cho mỗi vị trí;

Trong trường hợp một trường có hai vị trí phó hiệu trưởng theo quy định, tổng số cán bộ đưa vào quy hoạch cho chức danh này không vượt quá sáu người;

Một cá nhân có thể được đưa vào quy hoạch cho nhiều chức danh quản lý khác nhau nếu đáp ứng đầy đủ tiêu chuẩn.

Việc thực hiện đầy đủ các bước trên sẽ góp phần xây dựng quy hoạch đội ngũ CBQL trường trung học phổ thông một cách khoa học, bảo đảm tính kế thừa, ổn định và phát triển lâu dài của đội ngũ quản lý giáo dục.

Bước 6: Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng và đánh giá đội ngũ cán bộ trong quy hoạch

Sau khi danh sách cán bộ thuộc diện quy hoạch được xác định, các cơ quan quản lý giáo dục cần xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng đội ngũ này một cách phù hợp với yêu cầu phát triển của hệ thống giáo dục. Việc bố trí, phân công nhiệm vụ cần gắn với định hướng quy hoạch nhằm tạo điều kiện để cán bộ từng bước tiếp cận và làm quen với các vị trí quản lý dự kiến trong tương lai.

Công tác rà soát và đánh giá quy hoạch cán bộ cần được tiến hành thường xuyên theo định kỳ hằng năm. Thông qua quá trình kiểm tra, các cơ quan quản lý có thể xem xét mức độ phù hợp của danh sách quy hoạch, đồng thời kịp thời điều chỉnh hoặc bổ sung nhân sự khi cần thiết để bảo đảm tính linh hoạt và hiệu quả của công tác quy hoạch.

Bên cạnh đó, cần tạo điều kiện để những cán bộ nằm trong diện quy hoạch được tham gia các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực quản lý và đáp ứng các tiêu chuẩn theo quy định. Việc luân chuyển hoặc phân công công tác ở các vị trí khác nhau cũng là một biện pháp cần thiết để giúp cán bộ tích lũy kinh nghiệm thực tiễn, từng bước hoàn thiện năng lực quản trị.

Trong quá trình thực hiện quy hoạch, việc theo dõi, giám sát và đánh giá đối với cán bộ dự nguồn cần được thực hiện một cách chặt chẽ. Nếu phát hiện những trường hợp không còn đáp ứng yêu cầu về phẩm chất, năng lực hoặc vi phạm quy định trong quá trình công tác, cơ quan quản lý cần kịp thời xem xét điều chỉnh và đưa ra khỏi danh sách quy hoạch để bảo đảm chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý trong tương lai.

3.2.1.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

Công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tại các tỉnh phía Nam CHDCND Lào cần được triển khai theo cách tiếp cận hệ thống, bảo đảm tính đồng bộ, thống nhất giữa chủ trương, chính sách và tổ chức thực hiện ở các cấp quản lý. Việc quy hoạch phải được đặt trong mối liên hệ chặt chẽ với chiến lược phát triển giáo dục và yêu cầu phát triển kinh tế – xã hội của địa phương, qua đó bảo đảm tính khả thi và hiệu quả trong quá trình triển khai.

Trong quá trình thực hiện, hiệu trưởng và phó hiệu trưởng các nhà trường cần phát huy vai trò, trách nhiệm tham mưu đối với Sở Giáo dục và Thể thao cũng như chính quyền địa phương. Trên cơ sở đánh giá khách quan thực trạng đội ngũ, các nhà trường chủ động đề xuất, bổ sung kịp thời những cán bộ, giáo viên có phẩm chất, năng lực và tiềm năng phát triển vào nguồn quy hoạch, đồng thời kiến nghị các giải pháp đào tạo, bồi dưỡng phù hợp nhằm chuẩn bị đội ngũ kế cận. Việc bảo đảm sự phối hợp chặt chẽ giữa nhà trường và các cơ quan quản lý cấp trên là điều kiện quan trọng để công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục trung học phổ thông trong giai đoạn tiếp theo.

Cơ quan chịu trách nhiệm trực tiếp trong việc tổ chức và triển khai giải pháp này là Giám đốc Sở Giáo dục và Thể thao. Vì vậy, để bảo đảm giải pháp được thực hiện hiệu quả, các cấp ủy Đảng cần tăng cường vai trò lãnh đạo và định hướng đối với công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông. Việc chỉ đạo cần hướng tới bảo đảm quy trình quy hoạch được thực hiện một cách khoa học, phù hợp với điều

kiện thực tế và tuân thủ các quy định, hướng dẫn của cơ quan quản lý cấp trên cũng như của địa phương.

Quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý cần được đặt trong mối liên hệ với chiến lược phát triển giáo dục của từng địa phương, đồng thời gắn với định hướng xây dựng đội ngũ cán bộ trong giai đoạn phát triển mới của đất nước. Trong bối cảnh đẩy mạnh công nghiệp hóa và hiện đại hóa, việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục cần đồng thời phù hợp với mục tiêu phát triển kinh tế – xã hội của từng tỉnh, thành phố, từ đó góp phần nâng cao chất lượng quản trị của các cơ sở giáo dục phổ thông.

Bên cạnh đó, chính quyền các địa phương cần chỉ đạo Sở Giáo dục và Thể thao chủ động tham mưu xây dựng và ban hành các quy định cụ thể liên quan đến nhiệm vụ, quyền hạn cũng như tiêu chuẩn đối với cán bộ quản lý trường trung học phổ thông. Những quy định này sẽ tạo cơ sở pháp lý và điều kiện thuận lợi cho việc chủ động trong công tác quy hoạch, tuyển chọn và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục. Để triển khai hiệu quả nội dung trên, cần có sự phối hợp và tham gia trách nhiệm của nhiều cơ quan, đơn vị liên quan, cụ thể như sau:

a. Trường phổ thông trung học

Tại các trường trung học phổ thông, hiệu trưởng có trách nhiệm tổ chức triển khai và quán triệt đầy đủ nội dung quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý đến toàn thể cán bộ, giáo viên và nhân viên trong nhà trường, đồng thời bảo đảm việc thực hiện được tiến hành nghiêm túc, thống nhất và đúng quy định. Trên cơ sở đó, hiệu trưởng chỉ đạo các tổ chuyên môn tổ chức họp, tiến hành rà soát đội ngũ và giới thiệu những viên chức đủ điều kiện, có phẩm chất, năng lực và triển vọng phát triển để đưa vào nguồn quy hoạch theo hướng mở, linh hoạt, bảo đảm tính kế thừa và phát triển lâu dài của đội ngũ cán bộ quản lý.

Tiếp theo, cấp ủy chi bộ, ban lãnh đạo nhà trường phối hợp với tổ chức công đoàn tổ chức các cuộc họp để thảo luận, xem xét và đánh giá từng cá nhân được đề xuất từ các tổ chuyên môn. Việc đánh giá được thực hiện trên cơ sở đối chiếu với các tiêu chuẩn, điều kiện quy định đối với cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, qua đó thống nhất quyết định đưa những cá nhân đáp ứng yêu cầu vào diện quy hoạch. Quy trình này góp phần bảo đảm tính dân chủ, khách quan và minh bạch trong công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý tại nhà trường.

b. Sở giáo dục và Thể thao

Sở GD&TT, chỉ đạo hướng dẫn các trường PTTH rà soát, xây dựng kế hoạch quy hoạch cán bộ, dự nguồn thực hiện đúng theo quy định;

Phối hợp với Sở Nội vụ thực hiện hướng dẫn; tổng hợp, thẩm định hồ sơ quy hoạch, bổ sung quy hoạch và báo cáo UBND tỉnh xem xét, cho ý kiến.

Sở Giáo dục và Thể thao và các cơ quan liên quan tổng hợp, thẩm định trình UBND tỉnh xem xét, quyết định theo thẩm quyền.

3.2.2. Chuẩn hóa công tác tuyển chọn và bổ nhiệm cán bộ quản lý trường trung học phổ thông

3.2.2.1. Mục đích, ý nghĩa

Giải pháp này được đề xuất nhằm góp phần nâng cao chất lượng công tác tuyển chọn và bổ nhiệm đội ngũ cán bộ quản lý tại các trường trung học phổ thông thuộc khu vực miền Nam CHDCND Lào. Thông qua việc chuẩn hóa quy trình và tiêu chí lựa chọn, các cơ quan quản lý giáo dục cũng như các nhà trường có thể lựa chọn được những cán bộ đảm nhiệm các vị trí hiệu trưởng và phó hiệu trưởng đáp ứng yêu cầu về phẩm chất, năng lực chuyên môn và năng lực quản lý. Đồng thời, giải pháp hướng tới việc bảo đảm sự cân đối về số lượng, cơ cấu và chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý trong hệ thống các trường phổ thông trung học.

Đội ngũ cán bộ quản lý được tuyển chọn cần có phẩm chất đạo đức tốt, lập trường chính trị vững vàng và hiểu biết đầy đủ về chủ trương, đường lối của Đảng cũng như các quy định của Nhà nước trong lĩnh vực giáo dục. Bên cạnh đó, họ cần có năng lực tổ chức và điều hành hoạt động giáo dục, khả năng giải quyết các vấn đề phát sinh trong thực tiễn quản lý nhà trường, đồng thời đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục tại địa phương trong giai đoạn hiện nay.

Việc đổi mới công tác tuyển chọn và bổ nhiệm cán bộ quản lý cũng góp phần tạo động lực để đội ngũ cán bộ, giáo viên tích cực phấn đấu trong công tác, không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn và năng lực nghề nghiệp. Điều này giúp mở rộng cơ hội cho những cá nhân có năng lực và phẩm chất tốt được tham gia vào công tác lãnh đạo, quản lý nhà trường, qua đó thúc đẩy sự năng động và đổi mới trong công tác cán bộ của ngành giáo dục.

Thông qua việc hoàn thiện cơ chế tuyển chọn cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, các cấp có thẩm quyền có điều kiện lựa chọn và bổ nhiệm những cá nhân thực sự có năng lực lãnh đạo, am hiểu chuyên môn sư phạm và có uy tín trong tập thể. Những cán bộ được bổ nhiệm cần đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp và năng lực quản lý, bảo đảm xứng đáng với vai trò lãnh đạo trong các cơ sở giáo dục phổ thông.

3.2.2.2. Nội dung và cách tổ chức thực hiện giải pháp

a. Xác lập cơ sở trong công tác tuyển chọn, bổ nhiệm cán bộ quản lý trường phổ thông trung học

Để thực hiện tốt công tác tuyển chọn, bổ nhiệm cán bộ quản lý trường phổ thông trung học cần lưu ý vấn đề như sau:

Thực hiện đúng theo Nghị định số 461 NĐ-CP, ngày 09/10/2012 về tiêu chuẩn các chức danh cán bộ lãnh đạo, quản lý và Nghị định số 203 NĐ-CP, ngày 04/07/2017 về các hình loại chức danh cán bộ lãnh đạo, quản lý trong cơ quan hành chính nhà nước Lào [121], [123];

Luật Chính quyền địa phương (sửa đổi) 2015, Số 68/QH, ngày 14 tháng 12 năm 2015 [126];

Nguyên tắc quản lý trường phổ thông trung học [99];

Dựa vào công tác quy hoạch để lựa chọn nhân sự dự tuyển chức danh cần bổ nhiệm;

Thực trạng cán bộ quản lý hiện có của trường nơi cần bổ nhiệm phải đảm bảo về cơ cấu, số lượng và chất lượng;

Bảo đảm tính công khai, minh bạch: Toàn bộ quy trình bổ nhiệm cán bộ quản lý cần được xây dựng và triển khai một cách rõ ràng, minh bạch, tuân thủ đầy đủ các quy định hiện hành và được đặt dưới sự giám sát chặt chẽ của các cơ quan có thẩm quyền. Đồng thời, quy trình này cần tạo điều kiện cho sự tham gia giám sát và phản biện của các tổ chức có liên quan và cộng đồng, qua đó góp phần nâng cao tính khách quan, trách nhiệm giải trình và củng cố niềm tin xã hội đối với công tác cán bộ trong nhà trường. Đây là yếu tố quan trọng để đảm bảo tính khách quan và công bằng trong việc tuyển chọn, bổ nhiệm cán bộ quản lý của các đơn vị, cơ quan nhà nước cũng như CBQL trường phổ thông trung học;

Bảo đảm nguyên tắc lãnh đạo của Đảng: Công tác cán bộ cần được thực hiện trên cơ sở quán triệt và giữ vững nguyên tắc Đảng thống nhất lãnh đạo trực tiếp, toàn diện đối với công tác tổ chức và cán bộ. Theo đó, toàn bộ các khâu trong quy trình tuyển chọn, quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ quản lý phải được tiến hành đúng quy định, bảo đảm sự tham gia, thống nhất và giám sát của cấp ủy cùng cấp, cơ quan chuyên môn và các tổ chức đoàn thể trong đơn vị, phù hợp với phân cấp quản lý cán bộ. Việc thực hiện nghiêm túc nguyên tắc này là điều kiện quan trọng nhằm bảo đảm tính định hướng chính trị, tính kỷ cương và sự thống nhất trong công tác quản lý đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường.

Quan tâm đến đặc thù địa phương: Trong quá trình triển khai công tác cán bộ, cần chú trọng đến các điều kiện và đặc thù cụ thể của từng địa phương, đặc biệt là đối với các khu vực vùng sâu, vùng xa, vùng có đông đồng bào dân tộc thiểu số, nơi điều kiện kinh tế – xã hội còn nhiều khó khăn. Việc xem xét đầy đủ các yếu tố đặc thù này không chỉ góp phần bảo đảm tính phù hợp và khả thi của các quyết định về nhân sự, mà còn tạo điều kiện để đội ngũ cán bộ quản lý phát huy hiệu quả vai trò của mình trong bối cảnh cụ thể, qua đó nâng cao chất lượng và hiệu quả quản lý giáo dục tại địa phương.

b. Thực hiện công tác tuyển chọn, bổ nhiệm CBQL trường PTTH

Việc tuyển chọn cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cần được đặt trên nền tảng thực tiễn, đòi hỏi ứng viên phải am hiểu sâu về nội dung, phương thức tổ chức hoạt động giáo dục phổ thông, đồng thời có khả năng cập nhật kịp thời các yêu cầu đổi mới của ngành trong bối cảnh giáo dục đang có nhiều chuyển biến. Công tác tuyển chọn cần gắn với kết quả phân loại đội ngũ dự nguồn và định hướng sử dụng nhân sự, bảo đảm quy trình thực hiện mang tính dân chủ, khách quan, minh bạch, tránh các biểu hiện chủ quan hoặc cảm tính trong quyết định. Đối với công tác bổ nhiệm, việc lựa chọn cán bộ quản lý cần dựa trên các căn cứ cơ bản như: yêu cầu và mục tiêu phát triển của nhà trường, nhu cầu thực tế về nhân sự, tiêu chuẩn đối với cán bộ quản lý theo quy định, cũng như điều kiện cụ thể của từng cơ sở giáo dục. Để bảo đảm lựa chọn và bổ nhiệm được đội ngũ cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông, cần triển khai quy trình thực hiện một cách khoa học và chặt chẽ như sau:

Bước 1: Sở GD&TT lập kế hoạch tuyển chọn. Thông báo mục đích, yêu cầu và tiêu chí lựa chọn CBQL trường PTTH và hồ sơ tuyển chọn. Mở rộng phạm vi đề cử, đối tượng đăng ký dự tuyển:

Cán bộ, giáo viên trong quy hoạch chức danh CBQL tại trường PTTH thực hiện tuyển chọn Hiệu trưởng đã được phê duyệt quy hoạch được Chi bộ, Hội đồng trường giới thiệu tham gia dự tuyển;

Công chức, viên chức trong quy hoạch chức danh CBQL ở các đơn vị trực thuộc Sở GD&TT, có trình độ tốt nghiệp đại học sư phạm chính quy trở lên do các đơn vị trong ngành GD&TT giới thiệu tham gia dự tuyển;

Công chức, viên chức trong quy hoạch lãnh đạo, quản lý do Sở GD&TT giới thiệu tham gia dự tuyển;

Ứng viên tham gia dự tuyển cần đáp ứng đầy đủ các yêu cầu theo quy định đối với vị trí được tuyển chọn, bao gồm năng lực quản lý, trình độ chuyên môn, tiêu chuẩn chức danh và các điều kiện liên quan. Việc đáp ứng các yêu cầu này là căn cứ quan trọng nhằm bảo đảm sự phù hợp giữa năng lực của ứng viên với yêu cầu nhiệm vụ của vị trí quản lý, góp phần nâng cao hiệu quả công tác tuyển chọn và chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

Bước 2: Ban tổ chức phân tích hồ sơ người đăng ký dự tuyển

Nguyên tắc phân tích hồ sơ: Dựa trên quy định, tiêu chuẩn, và các điều kiện khác của chức danh đăng ký dự tuyển;

Ban tổ chức phỏng vấn trực tiếp những người đăng ký dự tuyển về trình độ và khả năng lãnh đạo của người dự tuyển;

Lập danh sách nhân sự đăng ký dự tuyển đã đủ các tiêu chuẩn, và điều kiện khác của chức danh đăng ký dự tuyển; thông qua thảo luận tập thể lãnh đạo, chính quyền địa phương và đề xuất giới thiệu nhân sự cho toàn thể giáo viên đơn vị cần bổ nhiệm;

Bước 3: Giới thiệu nhân sự, công khai nhân sự dự kiến.

Đối với nhân sự tại chỗ: Nên được giới thiệu từ giáo viên tại đơn vị bằng phiếu kín, phiếu này được công khai tại hội nghị. Phần giới thiệu nhân sự này ít nhất phải từ 2-3 người trong một chức danh cần bổ nhiệm và là những người nằm trong quy hoạch;

Đối với trường hợp nhân sự được điều động từ đơn vị khác, cần thực hiện việc công khai thông tin tại cơ sở giáo dục dự kiến bổ nhiệm trong thời gian tối thiểu là 5 ngày làm việc, nhằm tạo điều kiện để đội ngũ giáo viên và các lực lượng liên quan tiếp cận đầy đủ thông tin về nhân sự được giới thiệu. Việc điều động và giới thiệu nhân sự phải được thực hiện trên cơ sở có sự thống nhất của cấp ủy và chính quyền địa phương theo đúng thẩm quyền và quy định hiện hành. Đồng thời, cần cung cấp đầy đủ các thông tin liên quan đến nhân sự được đề xuất, bao gồm quá trình công tác, thành tích chuyên môn, hồ sơ cá nhân, văn bằng, chứng chỉ và các minh chứng cần thiết khác, qua đó bảo đảm tính công khai, minh bạch và tạo cơ sở để tập thể nhà trường tham gia đánh giá một cách khách quan, toàn diện đối với nhân sự dự kiến bổ nhiệm.

Bước 4: Nhân sự dự tuyển trình bày tầm nhìn, chiến lược phát triển nhà trường trước hội đồng

Nhân sự được đề xuất, dù xuất phát từ nguồn tại chỗ hay được điều động từ đơn vị khác, cần trình bày đầy đủ và rõ ràng quá trình công tác, rèn luyện, phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp cũng như năng lực chuyên môn và năng lực quản lý của bản thân. Đồng thời, ứng viên phải xây dựng và trình bày định hướng chiến lược cùng hệ thống giải pháp phát triển nhà trường trong trường hợp được bổ nhiệm giữ chức vụ hiệu trưởng hoặc phó hiệu trưởng. Nội dung này cần thể hiện tầm nhìn, khả năng lãnh đạo và tư duy quản trị của ứng viên, gắn với điều kiện thực tiễn của nhà trường. Bên cạnh đó, ứng viên phải cam kết rõ ràng về trách nhiệm cá nhân và kết quả thực hiện nhiệm vụ trong thời gian đảm nhiệm chức vụ, qua đó làm căn cứ quan trọng cho việc xem xét, đánh giá và quyết định bổ nhiệm của cấp có thẩm quyền.

Bước 5: Tổ chức lấy ý kiến tín nhiệm đối với nhân sự được đề xuất bằng hình thức bỏ phiếu kín trong toàn thể hội đồng sư phạm nhà trường. Trường hợp nhân sự được giới thiệu đạt tỷ lệ đồng thuận trên 50% số phiếu hợp lệ sẽ tiếp tục được xem xét và thực hiện các bước tiếp theo trong quy trình hoàn thiện hồ sơ bổ nhiệm theo quy định.

Phiếu lấy ý kiến tín nhiệm do Ban tổ chức hội nghị phát hành và được đóng dấu của đơn vị có thẩm quyền nhằm bảo đảm tính pháp lý của quy trình. Kết quả kiểm phiếu được tổng hợp đầy đủ, lập thành biên bản và báo cáo theo quy định, đồng thời không

công bố trực tiếp tại hội nghị nhằm bảo đảm tính khách quan, tuân thủ nguyên tắc bảo mật thông tin và các quy định hiện hành về công tác cán bộ.

Bước 6: Tập thể lãnh đạo thảo luận và đề xuất nhân sự bổ nhiệm

Trên cơ sở kết quả lấy ý kiến tín nhiệm ở bước trước, tập thể lãnh đạo nhà trường tiến hành thảo luận, xem xét và thống nhất đề xuất nhân sự dự kiến bổ nhiệm. Cá nhân có mức tín nhiệm cao nhất, đồng thời đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn và điều kiện theo quy định, được xác định để hoàn thiện hồ sơ trình cấp có thẩm quyền. Ban tổ chức có trách nhiệm tổng hợp đầy đủ kết quả, lập báo cáo và gửi lên cơ quan có thẩm quyền trong thời hạn không quá 03 ngày kể từ khi kết thúc bước lấy ý kiến tín nhiệm, nhằm bảo đảm tính kịp thời, thống nhất và đúng quy trình trong công tác bổ nhiệm cán bộ quản lý.

3.2.2.3. Điều kiện thực hiện

Việc triển khai giải pháp này cần được tổ chức dưới sự điều phối của Giám đốc Sở Giáo dục và Thể thao, đồng thời có sự phối hợp chặt chẽ với chính quyền cấp tỉnh. Để quá trình thực hiện đạt hiệu quả, các cấp lãnh đạo cần tăng cường vai trò chỉ đạo đối với công tác xây dựng và phát triển nguồn nhân lực quản lý tại các trường trung học phổ thông. Hoạt động này phải được tiến hành theo nguyên tắc minh bạch, dân chủ và phù hợp với điều kiện thực tế của từng địa phương, đồng thời bảo đảm tuân thủ các quy định và hướng dẫn của cơ quan quản lý cấp trên.

Sở Giáo dục và Thể thao cần giao nhiệm vụ cho các đơn vị chuyên môn nghiên cứu, tham mưu ban hành các văn bản quy định liên quan đến việc tuyển chọn và bổ nhiệm cán bộ quản lý trong các cơ sở giáo dục phổ thông. Các quy định này phải bảo đảm sự thống nhất với định hướng phát triển nguồn cán bộ lãnh đạo giáo dục của địa phương, đồng thời đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng quản trị nhà trường trong giai đoạn mới.

Ngoài ra, việc thực hiện giải pháp cũng đòi hỏi sự quan tâm đầu tư đối với điều kiện cơ sở vật chất và môi trường làm việc tại các trường trung học phổ thông. Cùng với đó, cần xây dựng và triển khai các cơ chế khuyến khích cũng như chế độ đãi ngộ hợp lý đối với đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên. Những chính sách này sẽ góp phần tạo động lực cho đội ngũ nhân sự trong ngành giáo dục phát huy năng lực chuyên môn, nâng cao hiệu quả quản lý và thực hiện tốt nhiệm vụ giáo dục gắn với mục tiêu phát triển kinh tế – xã hội của địa phương.

Sở Giáo dục và Thể thao cần chủ động xây dựng và tổ chức triển khai các đề án, kế hoạch tuyển chọn và bổ nhiệm cán bộ quản lý phù hợp với điều kiện thực tiễn của từng địa phương, đồng thời bám sát yêu cầu phát triển đội ngũ của ngành giáo dục trong từng giai đoạn. Việc thực hiện các kế hoạch này nhằm bảo đảm sự chủ động trong công

tác cán bộ, kịp thời bổ sung đội ngũ cán bộ quản lý khi phát sinh nhu cầu, qua đó góp phần duy trì tính ổn định, nâng cao hiệu quả quản lý nhà trường và đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trung học phổ thông trong bối cảnh hiện nay.

3.2.3. Chỉ đạo, hoàn thiện xây dựng khung năng lực làm căn cứ để đánh giá năng lực đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học

3.2.3.1. Mục đích, ý nghĩa

Đánh giá đội ngũ CBQL trường PTTH theo khung năng lực sẽ tạo ra sự thay đổi có tính đột phá, nhằm làm rõ các biểu hiện năng lực để thấy được mặt mạnh, mặt hạn chế năng lực của đội ngũ CBQL trường PTTH; góp phần phát triển vững chắc đội ngũ này, đáp ứng được yêu cầu phát triển giáo dục.

3.2.3.2. Nội dung và cách tổ chức thực hiện giải pháp

a. Xây dựng Khung năng lực của CBQL trường PTTH

Việc xây dựng Khung năng lực của CBQL trường PTTH giữ vai trò quan trọng trong việc định hướng các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá và phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ CBQL. Đặc biệt trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo tại các tỉnh miền Nam Nước Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào, yêu cầu đặt ra là phải xây dựng được Khung năng lực có cơ sở khoa học, phù hợp thực tiễn và đảm bảo tính khả thi cao. Khi xây dựng Khung năng lực có thể thực hiện theo các bước sau đây:

Bước 1: Xác định mục tiêu, đối tượng và phạm vi áp dụng của khung năng lực

Mục tiêu: Hướng đến việc thiết lập một hệ thống Khung năng lực làm cơ sở cho các hoạt động đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng và quy hoạch đội ngũ CBQL trường PTTH.

Đối tượng áp dụng: Bao gồm hiệu trưởng và phó hiệu trưởng các trường PTTH trên địa bàn các tỉnh miền Nam nước CHDCND Lào.

Phạm vi áp dụng: Triển khai trong khuôn khổ các trường công lập, sau đó có thể mở rộng ra các loại hình trường ngoài công lập hoặc các tỉnh khác trong khu vực.

Bước 2: Phân tích cơ sở lý luận và khảo cứu thực tiễn

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận ở chương 1, khảo sát thực tiễn ở chương 2 và căn cứ trên.

Bước 3: xác định nhóm năng lực CBQL trường PTTH, bao gồm:

Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ bản thân;

Năng lực quản trị nhà trường;

Năng lực xây dựng môi trường giáo dục;

Năng lực phát triển các mối quan hệ giữa nhà trường, GD&XH;

Năng lực sử dụng ngoại ngữ;

Năng lực ứng dụng CNTT, chuyển đổi số.

Mỗi nhóm năng lực bao gồm các tiêu chí, chỉ báo, minh chứng và mức độ thể hiện cụ thể.

Bước 4: Xây dựng khung năng lực CBQL trường PTTH

Luận án xây dựng Khung năng lực CBQL trường PTTH với 6 tiêu chuẩn, 43 tiêu chí. Xem chi tiết tại Phụ Lục 7.

b. Đánh giá cán bộ quản lý trường PTTH

Để bảo đảm việc đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông được tiến hành chính xác và khách quan, cần xây dựng hệ thống tiêu chuẩn và tiêu chí đánh giá rõ ràng, đồng thời xác định đầy đủ các lực lượng tham gia vào quá trình đánh giá. Bên cạnh đó, quy trình đánh giá cũng cần được thiết kế và triển khai một cách chặt chẽ, khoa học nhằm bảo đảm tính minh bạch và độ tin cậy của kết quả đánh giá.

Nguyên tắc đánh giá:

Nguyên tắc khách quan: Dựa trên các tiêu chí, chỉ báo cụ thể, có thể quan sát và minh chứng được; sử dụng nhiều nguồn thông tin và phương pháp đánh giá.

Nguyên tắc toàn diện: Đánh giá trên tất cả các nhóm năng lực đã được xác định trong khung, không bỏ sót năng lực nào.

Nguyên tắc phát triển: Đánh giá không chỉ để xếp loại mà còn hướng tới mục tiêu phát triển nghề nghiệp.

Nguyên tắc minh bạch: Quá trình đánh giá được công khai về tiêu chí, phương pháp, quy trình và kết quả.

Nguyên tắc linh hoạt và phù hợp với bối cảnh: Tùy theo điều kiện cụ thể về văn hóa, vùng miền, trình độ phát triển giáo dục để lựa chọn công cụ đánh giá phù hợp.

Tiêu chí và thang đánh giá:

Tiêu chí đánh giá: Đánh giá theo Khung năng lực CBQL trường PTTH, gồm 6 tiêu chuẩn, với 43 tiêu chí.

Đánh giá theo thang điểm 10 dùng số nguyên: Để bảo đảm tính cụ thể và khả năng định lượng trong đánh giá, sử dụng thang điểm 4 mức độ năng lực như sau:

Mức độ	Điểm	Mô tả
Tốt	9- 10	Vận dụng thành thạo, sáng tạo trong công việc; ảnh hưởng tích cực đến tổ chức; làm gương và hỗ trợ đồng nghiệp.
Khá	7 - 8	Đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc; triển khai hiệu quả các nhiệm vụ; biết cải tiến và linh hoạt xử lý tình huống.
Đạt	5 - 6	Hoàn thành nhiệm vụ ở mức cơ bản; cần sự hỗ trợ trong các tình huống mới hoặc phức tạp.
Chưa đạt	≤ 4	Chưa đáp ứng được yêu cầu của chỉ báo; cần được bồi dưỡng, hướng dẫn và hỗ trợ thường xuyên.

Xây dựng quy trình đánh giá:

Để nâng cao hiệu quả của hoạt động kiểm tra và đánh giá đối với cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông, cần thiết lập một quy trình đánh giá được thực hiện theo các bước cơ bản sau đây:

Bước 1: Xác định các chủ thể tham gia đánh giá

Việc nhận xét và xếp loại cán bộ quản lý cần có sự tham gia của nhiều lực lượng nhằm bảo đảm tính khách quan và toàn diện. Ở cấp cơ sở, hoạt động đánh giá được thực hiện với sự tham gia của nhiều chủ thể trong nhà trường, bao gồm tập thể lãnh đạo nhà trường (gồm hiệu trưởng và các phó hiệu trưởng), cấp ủy Đảng, Ban Chấp hành Công đoàn, Ban Chấp hành Đoàn Thanh niên, cùng toàn thể đội ngũ cán bộ, giáo viên và nhân viên của đơn vị. Việc huy động sự tham gia của các lực lượng này góp phần bảo đảm tính toàn diện, khách quan và dân chủ trong công tác đánh giá, đồng thời phản ánh đầy đủ các góc nhìn liên quan đến năng lực và hiệu quả hoạt động của đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường. Ngoài ra, ý kiến phản hồi từ học sinh và Ban đại diện cha mẹ học sinh cũng được xem là nguồn thông tin quan trọng phục vụ cho quá trình đánh giá. Ở cấp quản lý, Sở Giáo dục và Thể thao chịu trách nhiệm xem xét và tổng hợp kết quả đánh giá từ các đơn vị.

Bước 2: Tổ chức thực hiện việc đánh giá tại cơ sở

Tại mỗi trường trung học phổ thông, đại diện cấp ủy Đảng giữ vai trò chủ trì trong việc tổ chức thực hiện quy trình đánh giá. Trước hết, căn cứ vào các tiêu chuẩn và tiêu chí đã được xác định, cán bộ quản lý của nhà trường tiến hành tự nhận xét và đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của bản thân, sau đó báo cáo kết quả trước tập thể cán bộ, giáo viên và nhân viên trong đơn vị.

Sau khi hoàn thành bước tự đánh giá, tập thể cán bộ và giáo viên của nhà trường sẽ tham gia đóng góp ý kiến, nhận xét đối với hoạt động quản lý của cán bộ lãnh đạo. Những ý kiến này được thu thập từ nhiều kênh khác nhau nhằm phản ánh khách quan thực tiễn công tác quản lý tại đơn vị.

Tiếp đó, cấp ủy Đảng phối hợp với Ban Chấp hành Công đoàn và Ban Chấp hành Đoàn Thanh niên tiến hành tổng hợp các ý kiến nhận xét từ tập thể sư phạm nhà trường cũng như các nguồn thông tin liên quan. Trên cơ sở các dữ liệu thu thập được, các tổ chức liên quan sẽ tiến hành xem xét, phân tích và đưa ra những nhận định, góp ý đối với cán bộ quản lý, qua đó bảo đảm quá trình đánh giá được thực hiện một cách toàn diện và khách quan.

Bước 3: Lấy ý kiến nhận xét đánh giá của Đảng ủy nơi công tác và tổ chức Đảng nơi cư trú.

Bước 4: Đánh giá của Giám đốc Sở Giáo dục và Thể thao

Việc xem xét và xếp loại cán bộ quản lý do Giám đốc Sở Giáo dục và Thể thao thực hiện cần dựa trên nhiều nguồn thông tin khác nhau. Trước hết, cơ quan quản lý cần tham khảo báo cáo tự đánh giá của cá nhân, đồng thời đối chiếu với ý kiến nhận xét từ tập thể cán bộ, giáo viên trong nhà trường cũng như các dữ liệu, minh chứng liên quan khác. Trên cơ sở tổng hợp và phân tích các nguồn thông tin đó, cơ quan có thẩm quyền tiến hành đưa ra kết luận cuối cùng về mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cán bộ quản lý.

Sau khi quá trình đánh giá được hoàn tất, cần tổ chức trao đổi trực tiếp với cá nhân được đánh giá để thông báo và làm rõ kết quả. Hoạt động này cần được tiến hành theo nguyên tắc công khai, khách quan và tôn trọng tinh thần dân chủ, qua đó bảo đảm tính minh bạch của công tác đánh giá, đồng thời tạo cơ hội để cán bộ quản lý tiếp thu ý kiến, điều chỉnh và nâng cao hiệu quả thực hiện nhiệm vụ trong thời gian tiếp theo..

Bước 5: Thông báo kết quả đánh giá xếp loại tới CBQL nhà trường.

Kết quả đánh giá và xếp loại cán bộ quản lý nhà trường cần được thông báo đầy đủ, kịp thời và trực tiếp tới từng cá nhân được đánh giá, bảo đảm tính công khai, minh bạch và trách nhiệm giải trình. Đồng thời, việc xếp loại không chỉ dừng lại ở khâu ghi nhận kết quả mà cần được gắn chặt với các định hướng xử lý và phát triển đội ngũ cụ thể, phù hợp với từng mức độ đánh giá, nhằm phát huy hiệu quả của công tác đánh giá cán bộ.

Cụ thể:

Đối với cán bộ quản lý được xếp loại xuất sắc, cần có hình thức khen thưởng và tôn vinh phù hợp nhằm ghi nhận và khuyến khích tiếp tục phát huy thành tích. Đồng thời, cần chú trọng nhân rộng các điển hình tiên tiến thông qua việc tổ chức các hoạt động chia sẻ kinh nghiệm, trao đổi mô hình quản lý hiệu quả trong phạm vi cấp học hoặc địa phương.

Đối với cán bộ quản lý được xếp loại khá, cần xây dựng kế hoạch phấn đấu và phát triển năng lực cụ thể, có lộ trình rõ ràng nhằm nâng cao chất lượng công tác, hướng tới đạt mức xuất sắc. Bên cạnh đó, cần áp dụng các cơ chế, chính sách khuyến khích phù hợp để tạo động lực cho đội ngũ này tiếp tục hoàn thiện năng lực quản lý.

Đối với cán bộ quản lý được xếp loại trung bình, cần yêu cầu xây dựng kế hoạch tự học, tự bồi dưỡng và rèn luyện năng lực quản lý theo các tiêu chí còn hạn chế. Đồng thời, cơ quan quản lý giáo dục cần ban hành và triển khai các giải pháp hỗ trợ thiết thực, tạo điều kiện để đội ngũ này từng bước nâng cao năng lực, đáp ứng yêu cầu chuẩn chức danh trong thời gian sớm nhất.

Đối với cán bộ quản lý chưa đạt chuẩn, cần tổ chức xây dựng kế hoạch bồi dưỡng bắt buộc, kết hợp với các chương trình đào tạo lại theo tiêu chuẩn quy định. Sau quá trình bồi dưỡng và đào tạo, phải tiến hành kiểm tra, đánh giá lại để xem xét khả năng

tiếp tục đảm nhiệm vị trí quản lý. Trường hợp cán bộ quản lý không đạt chuẩn trong hai năm liên tiếp, cần xem xét thực hiện miễn nhiệm hoặc điều động sang vị trí công tác khác phù hợp, bảo đảm yêu cầu chất lượng và hiệu quả quản lý nhà trường.

Bước 6: Lưu trữ hồ sơ và sử dụng kết quả đánh giá

Hồ sơ đánh giá được lưu trữ tại nhà trường và Phòng/Sở GD&TT để phục vụ công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng và bổ nhiệm;

Kết quả đánh giá có thể được sử dụng để: Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng cá nhân; Tham khảo khi xét nâng ngạch/bổ nhiệm; Theo dõi sự tiến bộ năng lực qua các kỳ đánh giá định kỳ.

3.2.3.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

Để triển khai giải pháp một cách hiệu quả, Sở Giáo dục và Thể thao cần xây dựng kế hoạch tổ chức kiểm tra và đánh giá định kỳ đối với năng lực quản lý của những người giữ vị trí lãnh đạo tại các trường trung học phổ thông theo các tiêu chuẩn đã được ban hành. Quá trình triển khai cần bảo đảm sự thống nhất trong toàn hệ thống các trường, từ thời điểm tiến hành đánh giá, phương thức thực hiện cho đến nội dung và tiêu chí sử dụng trong quá trình xem xét, nhận xét.

Bên cạnh đó, các Sở Giáo dục và Thể thao tại các tỉnh cần chú trọng xây dựng đội ngũ cán bộ và chuyên viên có đủ năng lực chuyên môn để đảm nhận nhiệm vụ tham mưu và tổ chức thực hiện công tác này. Những nhân sự phụ trách cần có khả năng tổng hợp thông tin, phân tích dữ liệu và hỗ trợ lãnh đạo Sở trong việc chỉ đạo, điều hành hoạt động đánh giá và phân loại cán bộ quản lý tại các cơ sở giáo dục phổ thông trên địa bàn.

Giám đốc Sở Giáo dục và Thể thao cũng cần chỉ đạo các phòng chức năng, đặc biệt là bộ phận phụ trách tổ chức cán bộ, xây dựng hệ thống quản lý thông tin liên quan đến hoạt động của các trường trung học phổ thông. Việc thu thập, cập nhật và lưu trữ các minh chứng về hoạt động quản lý, giảng dạy và các kết quả chuyên môn của nhà trường sẽ tạo cơ sở dữ liệu quan trọng phục vụ cho việc đánh giá đội ngũ lãnh đạo nhà trường vào cuối mỗi năm học.

Ngoài ra, kết quả đánh giá cần được sử dụng một cách khách quan và khoa học trong quá trình quản lý nhân sự giáo dục. Trên cơ sở đó, Sở Giáo dục và Thể thao phối hợp với chính quyền địa phương có thể vận dụng các kết quả đánh giá để phục vụ cho việc xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực quản lý, bao gồm các hoạt động như đào tạo, bồi dưỡng, luân chuyển và bố trí sử dụng cán bộ quản lý tại các trường trung học phổ thông.

Đối với đội ngũ lãnh đạo nhà trường, cần nâng cao nhận thức về ý nghĩa của việc đánh giá và tự đánh giá theo các tiêu chuẩn nghề nghiệp. Hoạt động này không chỉ nhằm xác định mức độ hoàn thành nhiệm vụ của mỗi cá nhân mà còn góp phần khuyến khích

quá trình tự rèn luyện, nâng cao năng lực quản lý và hoàn thiện bản thân, qua đó đáp ứng yêu cầu phát triển của giáo dục phổ thông trong bối cảnh hiện nay.

3.2.4. Nâng cao năng lực đội ngũ quản lý các trường trung học phổ thông thông qua hoạt động đào tạo và bồi dưỡng

3.2.4.1. Mục đích, ý nghĩa

Hoạt động đào tạo và bồi dưỡng dành cho những người giữ vị trí quản lý tại các trường trung học phổ thông được triển khai nhằm giúp họ cập nhật kiến thức, hoàn thiện kỹ năng và tiếp cận các phương pháp quản trị giáo dục phù hợp với yêu cầu phát triển của ngành trong giai đoạn hiện nay. Thông qua các chương trình học tập, tập huấn và nâng cao trình độ, đội ngũ lãnh đạo nhà trường có điều kiện củng cố phẩm chất nghề nghiệp, nâng cao năng lực chuyên môn cũng như khả năng tổ chức và điều hành các hoạt động giáo dục.

Để xây dựng lực lượng quản lý giáo dục có chất lượng, việc đào tạo và bồi dưỡng cần được xem là một nhiệm vụ quan trọng và được tiến hành thường xuyên đối với cả cán bộ đang đảm nhiệm chức vụ cũng như những nhân sự nằm trong nguồn kế cận. Các chương trình bồi dưỡng không chỉ giúp khắc phục những hạn chế trong năng lực quản lý của từng cá nhân mà còn tạo điều kiện để phát huy những thế mạnh sẵn có của họ. Đồng thời, đây cũng là một nội dung có vai trò then chốt trong quá trình hình thành và phát triển nguồn nhân lực lãnh đạo cho các cơ sở giáo dục phổ thông.

Nội dung đào tạo và bồi dưỡng đối với lực lượng quản lý nhà trường cần được thiết kế theo hướng toàn diện. Bên cạnh kiến thức chuyên môn và nghiệp vụ quản lý giáo dục, cần chú trọng trang bị thêm các hiểu biết về chính trị, kinh tế, công nghệ thông tin và ngoại ngữ để đáp ứng yêu cầu hội nhập và phát triển. Việc tổ chức bồi dưỡng phải hướng tới hiệu quả thực tiễn, bảo đảm người tham gia có thể vận dụng những kiến thức và kỹ năng đã được trang bị vào quá trình quản lý và điều hành nhà trường.

Các cơ quan quản lý giáo dục cần định hướng để đội ngũ lãnh đạo các trường trung học phổ thông đạt được các tiêu chuẩn năng lực đối với người đứng đầu cơ sở giáo dục do Bộ Giáo dục và Thể thao ban hành. Việc đáp ứng những tiêu chuẩn này không chỉ là điều kiện để hoàn thành nhiệm vụ quản lý nhà trường mà còn là yêu cầu cần thiết trong bối cảnh giáo dục đang không ngừng đổi mới và đặt ra những đòi hỏi ngày càng cao đối với đội ngũ quản lý giáo dục.

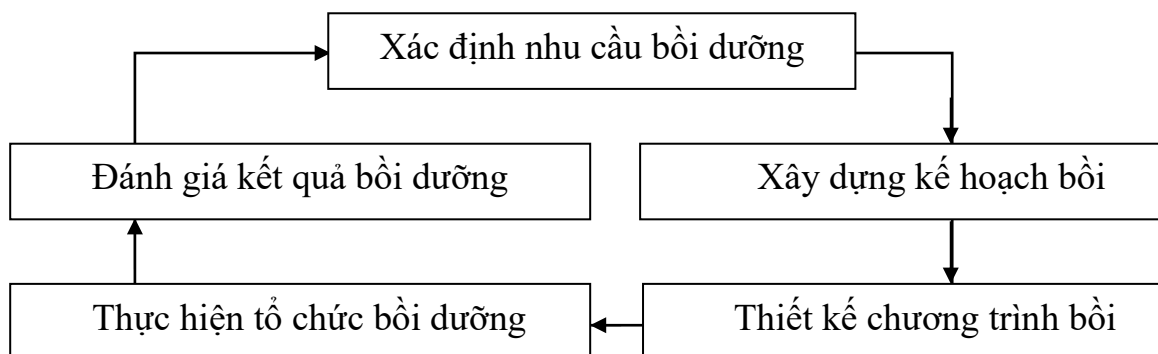
3.2.4.2. Nội dung và cách tổ chức thực hiện giải pháp

Kết quả phân tích thực trạng được trình bày ở Chương 2 cho thấy năng lực quản lý của những người giữ vị trí lãnh đạo tại các trường trung học phổ thông vẫn còn một số hạn chế nhất định. Những hạn chế này đặt ra yêu cầu cần thiết phải tổ chức các hoạt động đào tạo và bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực quản trị cho đội ngũ quản lý nhà

trường. Việc xây dựng một quy trình bồi dưỡng có tính hệ thống và phù hợp với các tiêu chuẩn năng lực đối với cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông vì vậy trở thành nhiệm vụ quan trọng, góp phần nâng cao chất lượng quản lý giáo dục và đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào.

Hoạt động đào tạo và bồi dưỡng cần được tổ chức theo một quy trình khoa học, bảo đảm sự liên kết giữa các khâu từ xác định nhu cầu, xây dựng nội dung chương trình cho đến triển khai và đánh giá kết quả. Thông qua quy trình này, những người đang đảm nhiệm vị trí lãnh đạo nhà trường sẽ được trang bị thêm kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm quản lý cần thiết để thực hiện hiệu quả nhiệm vụ được giao. Đồng thời, việc tổ chức bồi dưỡng theo quy trình rõ ràng cũng giúp các cơ quan quản lý giáo dục có cơ sở theo dõi, đánh giá và điều chỉnh các hoạt động phát triển năng lực quản lý một cách phù hợp.

Trên cơ sở đó, công tác bồi dưỡng dành cho lực lượng quản lý các trường trung học phổ thông cần được triển khai theo một trình tự hợp lý, được minh họa thông qua sơ đồ quy trình dưới đây:



Sơ đồ 3.1. Tiến trình bồi dưỡng CBQL trường PTTH

a. Xác định nhu cầu bồi dưỡng của đội ngũ CBQL trường PTTH

Để xác định một cách chính xác và khoa học nhu cầu bồi dưỡng đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, cơ quan quản lý giáo dục cấp tỉnh cần nắm bắt đầy đủ thực trạng đội ngũ thông qua việc tổ chức các hoạt động khảo sát, đánh giá nhu cầu đào tạo và bồi dưỡng một cách thường xuyên, có hệ thống. Trên cơ sở kết quả đánh giá, xếp loại cán bộ quản lý được thực hiện định kỳ hằng năm, kết hợp với dữ liệu thu thập từ khảo sát thực tiễn, Sở Giáo dục và Thể thao tiến hành đối chiếu với hệ thống tiêu chuẩn năng lực và các yêu cầu thực tiễn của hoạt động quản lý nhà trường, nhằm nhận diện rõ những tiêu chí, năng lực còn hạn chế của đội ngũ hiệu trưởng và phó hiệu trưởng.

Từ kết quả phân tích này, các nội dung bồi dưỡng cần được phân loại theo mức độ thiếu hụt năng lực của từng cá nhân và từng nhóm đối tượng. Đối với những cán bộ quản lý còn nhiều tiêu chí năng lực ở mức trung bình hoặc yếu, cần ưu tiên xây dựng và triển

khai các chương trình đào tạo, bồi dưỡng trong thời gian sớm, tập trung khắc phục những hạn chế cốt lõi nhằm giúp đội ngũ này nhanh chóng đạt chuẩn ở mức cao hơn. Ngược lại, đối với những cán bộ quản lý đã đạt mức khá hoặc tốt, việc bồi dưỡng vẫn cần được thực hiện thường xuyên, liên tục, theo hướng nâng cao và chuyên sâu, nhằm tiếp tục phát triển năng lực và hướng tới mức độ xuất sắc trong hoạt động quản lý nhà trường.

Hoạt động bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cần được triển khai theo hai định hướng cơ bản: (i) bồi dưỡng theo tiêu chuẩn chức danh và chuẩn năng lực cán bộ quản lý, bảo đảm yêu cầu chuẩn hóa và nâng cao chất lượng đội ngũ; (ii) bồi dưỡng nhằm cập nhật, phát triển các năng lực mới để đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, cũng như thích ứng với những yêu cầu phát triển của ngành giáo dục trong bối cảnh hiện nay.

b. Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường PTTH

Việc thiết kế và tổ chức các chương trình bồi dưỡng dành cho đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông cần xuất phát từ yêu cầu thực tiễn của công tác quản lý nhà trường cũng như nhu cầu nâng cao năng lực nghề nghiệp của chính đội ngũ cán bộ quản lý. Hoạt động bồi dưỡng không thể thực hiện rời rạc, mang tính ngắn hạn mà phải được tích hợp chặt chẽ với định hướng phát triển trong kế hoạch chiến lược và kế hoạch năm học của nhà trường, qua đó bảo đảm tính đồng bộ, kế thừa và phát triển bền vững của đội ngũ cán bộ quản lý.

Bên cạnh đó, quá trình xây dựng và triển khai các chương trình bồi dưỡng cần tính đến các điều kiện bảo đảm về nguồn lực tài chính, cơ chế và chính sách của địa phương liên quan đến công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý. Trên cơ sở phân tích thực trạng và điều kiện cụ thể, Sở Giáo dục và Thể thao các tỉnh xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng theo từng nhóm đối tượng phù hợp, bao gồm: cán bộ quản lý chưa đạt chuẩn; cán bộ chưa đáp ứng một số tiêu chí của chuẩn; cán bộ còn hạn chế trong việc thực hiện nhiệm vụ theo yêu cầu phát triển của địa phương; và cán bộ đã đạt chuẩn nhưng mới ở mức thấp. Các kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng này cần được triển khai theo cả giai đoạn nhiệm kỳ và kế hoạch hằng năm, nhằm bảo đảm tính liên tục, có trọng tâm và nâng cao hiệu quả trong quá trình phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông.

Trong quá trình xây dựng kế hoạch bồi dưỡng cần xác định rõ lộ trình triển khai, thời gian và địa điểm thực hiện, đồng thời định hướng lựa chọn nội dung, chương trình và hình thức tổ chức phù hợp với nhu cầu của từng nhóm đối tượng. Bên cạnh đó, cần chuẩn bị đầy đủ các điều kiện cần thiết để cán bộ quản lý trường trung học phổ thông có thể dành thời gian tham gia học tập và hoạt động thực tế một cách hiệu quả, qua đó bảo đảm chất lượng của chương trình đào tạo. Đồng thời, việc lựa chọn các cơ sở đào

tạo có uy tín cùng với đội ngũ giảng viên có chuyên môn và kinh nghiệm phù hợp cũng là yếu tố quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả của các khóa bồi dưỡng.

c. Thiết kế chương trình bồi dưỡng nâng cao năng lực đội ngũ CBQL trường PTTH

Căn cứ khung năng lực đánh giá đội ngũ CBQL trường PTTH, Căn cứ vào thực tế của các tỉnh Nam CHDCND Lào, nhu cầu bồi dưỡng của CBQL trường PTTH. Thông qua kết quả khảo sát thực trạng năng lực đội ngũ CBQL trường PTTH ở Chương 2. Hiện tại Bộ GD&TT Lào chưa ban hành nội dung chương trình bồi dưỡng năng lực đội ngũ CBQL các cơ sở GDPT; Vì vậy chúng tôi đề xuất chương trình bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị, lãnh đạo cho CBQL trường PTTH các tỉnh miền Nam nước CHDCND Lào. Nội dung bồi dưỡng gồm 10 chuyên đề (Xem chi tiết tại phụ lục 4):

Bảng 3.1: Mô tả nội dung bồi dưỡng năng lực cho CBQL trường PTTH

TT	Nội dung bồi dưỡng	Số tiết	Lý thiết	Thảo luận, thực hành	Tự học
1	Phong cách lãnh đạo	8	2	4	2
2	Tổ chức xây dựng kế hoạch chiến lược, kế hoạch năm học trường PTTH	8	2	4	2
3	Quản trị hoạt động dạy học và hoạt động giáo dục trường PTTH	8	2	4	2
4	Quản trị nhân sự trong nhà trường PTTH	8	2	4	2
5	Quản trị tổ chức, hành chính nhà trường PTTH	8	2	4	2
6	Quản trị tài chính nhà trường PTTH;	8	2	4	2
7	Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị trong dạy học	8	2	4	2
8	Quản trị chất lượng giáo dục trong trường PTTH	8	2	4	2
9	Kỹ năng xây dựng văn hóa nhà trường	8	2	4	2
10	Ứng dụng CNTT, Cộng cụ số, AI	8	2	4	2
<i>Tổng số tiết</i>		<i>80</i>	<i>20</i>	<i>40</i>	<i>20</i>

d. Tổ chức thực hiện triển khai bồi dưỡng

Quá trình nâng cao năng lực quản trị cho lực lượng lãnh đạo các cơ sở giáo dục trung học phổ thông cần được triển khai thông qua một hệ thống hoạt động được tổ chức có kế hoạch, dựa trên nguyên tắc khoa học, phù hợp với bối cảnh thực tiễn và bảo đảm giá trị hiệu quả trong dài hạn.

Phân công cơ quan, đơn vị phụ trách:

Sở Giáo dục và Thể thao đóng vai trò cơ quan chỉ đạo, xây dựng kế hoạch tổng thể, hướng dẫn nội dung và định hướng chuyên đề bồi dưỡng phù hợp với mục tiêu phát triển giáo dục của địa phương. Các trường đại học sư phạm, viện nghiên cứu giáo dục và trung tâm bồi dưỡng thường xuyên là đơn vị phối hợp trực tiếp tổ chức các khóa bồi dưỡng nâng cao năng lực, chịu trách nhiệm về nội dung, phương pháp, đánh giá và cấp chứng nhận. Nhà trường PTTH phối hợp trong việc cử cán bộ tham dự khóa bồi dưỡng, đồng thời cũng cần chủ động tạo điều kiện về thời gian, phương tiện, cơ sở vật chất và khuyến khích cán bộ quản lý tích cực tham gia.

Lập kế hoạch cụ thể:

Trên cơ sở định hướng của Sở Giáo dục và Thể thao, đơn vị tổ chức cần xây dựng kế hoạch chi tiết cho từng đợt bồi dưỡng, trong đó nêu rõ mục tiêu, đối tượng tham gia, nội dung chuyên đề, thời gian, địa điểm, hình thức học tập (trực tiếp, trực tuyến hoặc kết hợp), giảng viên phụ trách, nguồn kinh phí, phương tiện hỗ trợ và cách thức đánh giá kết quả. Kế hoạch phải được phổ biến rộng rãi, thống nhất giữa các bên liên quan để đảm bảo tính chủ động và phối hợp hiệu quả trong quá trình thực hiện.

Chọn giảng viên và báo cáo viên:

Đội ngũ giảng viên, báo cáo viên đóng vai trò quyết định chất lượng chương trình bồi dưỡng. Cần lựa chọn những chuyên gia có trình độ chuyên môn cao, am hiểu về quản lý giáo dục hiện đại, có kinh nghiệm thực tiễn trong điều hành nhà trường, đặc biệt là các cán bộ từng giữ chức vụ lãnh đạo, chuyên viên cao cấp của Bộ hoặc Sở Giáo dục và Thể thao. Ngoài ra, có thể mời các chuyên gia công nghệ, chuyên gia chuyển đổi số, chuyên viên tư vấn quản trị giáo dục quốc tế để chia sẻ những xu hướng mới và kinh nghiệm thực tiễn, giúp cán bộ quản lý có góc nhìn đa chiều và năng động hơn.

Triển khai linh hoạt, đa dạng hóa hình thức bồi dưỡng:

Việc tổ chức triển khai nên kết hợp hài hòa giữa học tập lý thuyết và thực hành xử lý tình huống quản lý, giữa thảo luận nhóm và tham quan học tập mô hình trường học tiên tiến. Các hình thức có thể bao gồm hội thảo chuyên đề, tọa đàm chia sẻ kinh nghiệm, mô phỏng tình huống quản lý, thực hành lập kế hoạch chiến lược, hoặc tham quan học tập tại những trường đạt chuẩn quốc gia, trường đổi mới sáng tạo. Bên cạnh đó, cần ứng dụng công nghệ thông tin và nền tảng học tập trực tuyến (LMS, Zoom, Google Classroom...) nhằm tăng tính linh hoạt, tiết kiệm chi phí và mở rộng cơ hội tiếp cận cho cán bộ quản lý ở các địa phương khác nhau.

Trong quá trình triển khai, các đơn vị phụ trách cần theo dõi sát tiến độ, kiểm tra chất lượng, thu thập phản hồi từ học viên để kịp thời điều chỉnh nội dung, phương pháp, đảm bảo tính thực tiễn, phù hợp với nhu cầu thực tế. Sau mỗi khóa bồi dưỡng, cần có

báo cáo tổng kết, đánh giá kết quả và đề xuất phương hướng điều chỉnh cho các đợt bồi dưỡng tiếp theo nhằm nâng cao hiệu quả và duy trì tính bền vững của hoạt động này.

e. Đánh giá kết quả trong bồi dưỡng

Sau khi hoàn thành các chương trình đào tạo và bồi dưỡng, cần tổ chức hoạt động xem xét và nhận xét kết quả thực hiện nhằm xác định mức độ đạt được của mục tiêu đã đề ra. Quá trình đánh giá cần được tiến hành trên cơ sở bảo đảm tính minh bạch, khách quan và độ chính xác của thông tin, từ đó phản ánh đúng hiệu quả của hoạt động bồi dưỡng.

Những kết quả thu được từ quá trình đánh giá sẽ là căn cứ quan trọng để các cơ quan quản lý giáo dục điều chỉnh hoặc hoàn thiện kế hoạch phát triển năng lực quản lý trong các giai đoạn tiếp theo. Trên cơ sở đó, các chương trình bồi dưỡng có thể được bổ sung và cập nhật phù hợp với yêu cầu thực tiễn, bảo đảm việc nâng cao năng lực quản lý được thực hiện một cách thường xuyên và liên tục đối với lực lượng lãnh đạo các trường trung học phổ thông.

Thông qua việc duy trì hoạt động bồi dưỡng theo hướng lâu dài và có hệ thống, đội ngũ quản lý nhà trường sẽ từng bước đạt được các tiêu chuẩn nghề nghiệp theo quy định, đồng thời phấn đấu nâng cao trình độ và năng lực quản trị ở mức ngày càng cao.

Công tác đánh giá và công nhận kết quả bồi dưỡng là bước quan trọng nhằm xác định mức độ đạt được về năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH sau khi tham gia khóa bồi dưỡng. Việc đánh giá cần đảm bảo khách quan, minh bạch và phản ánh đúng năng lực thực tế của họ. Đánh giá được thực hiện qua nhiều hình thức:

Đánh giá quá trình: Theo dõi sự tham gia, tinh thần học tập, khả năng thảo luận và hợp tác của học viên.

Đánh giá kết quả cuối khóa: Thông qua bài kiểm tra, bài thu hoạch, kế hoạch hành động hoặc sản phẩm ứng dụng thực tiễn.

Đánh giá năng lực thực hành: Qua mô phỏng tình huống quản lý, bài tập nhóm và trình bày giải pháp thực tế.

Kết quả được đối chiếu với chuẩn cán bộ giữ chức vụ quản lý trong cơ quan nhà nước và khung năng lực CBQL trường PTTH, phân loại theo 4 mức: Tốt - Khá - Đạt - Chưa đạt.

Sau khóa học, học viên đạt yêu cầu được cấp chứng chỉ hoặc giấy chứng nhận hoàn thành bồi dưỡng, kết quả được lưu trong hồ sơ năng lực cá nhân để phục vụ công tác quy hoạch, bổ nhiệm và đánh giá thi đua. Đồng thời, cơ quan tổ chức cần thu thập phản hồi của học viên để cải tiến nội dung, phương pháp và hình thức bồi dưỡng cho các giai đoạn tiếp theo đạt được kết quả cao hơn.

3.2.4.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

Chủ thể chịu trách nhiệm triển khai giải pháp này trước hết là Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Thể thao, với nhiệm vụ ban hành chương trình bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực cho cán bộ quản lý các cơ sở giáo dục phổ thông. Bên cạnh đó, chính quyền cấp tỉnh, Sở Giáo dục và Thể thao cùng các cơ quan liên quan cần xây dựng các cơ chế, chính sách và bố trí nguồn lực phù hợp để tổ chức các hoạt động bồi dưỡng, góp phần phát triển đội ngũ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông trên địa bàn.

Giám đốc Sở Giáo dục và Thể thao có trách nhiệm chỉ đạo xây dựng kế hoạch bồi dưỡng năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông, đồng thời trình kế hoạch tổ chức các chương trình bồi dưỡng về năng lực quản trị và lãnh đạo, đặc biệt triển khai trong thời gian nghỉ hè để tạo điều kiện thuận lợi cho việc tham gia học tập. Trên cơ sở kế hoạch đã được phê duyệt, Sở Giáo dục và Thể thao tổ chức thực hiện các khóa bồi dưỡng, đồng thời tạo điều kiện để những cán bộ quản lý có nhu cầu được tham gia đầy đủ các chương trình đào tạo và bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực quản lý nhà trường.

Đội ngũ CBQL trường PTTH phải nhận thấy rõ vai trò, nhiệm vụ, trách nhiệm của CBQL nhà trường, phải tích cực rèn luyện phấn đấu đạt chuẩn hoặc vượt chuẩn ở mức độ cao. Đặc biệt nhóm đội ngũ CBQL chưa đạt chuẩn phải được tham gia trong khóa đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao năng lực quản trị, lãnh đạo cho CBQL trường PTTH đã tổ chức trong địa bàn.

Để tổ chức bồi dưỡng năng lực cho đội ngũ CBQL trường PTTH đạt hiệu quả, cần có sự phối hợp chặt chẽ và đồng bộ giữa cấp tỉnh, Sở Giáo dục và Thể thao và các nhà trường PTTH. Mỗi cấp có vai trò, trách nhiệm và điều kiện thực hiện cụ thể như sau:

Ủy ban Chính quyền tỉnh:

Ủy ban Chính quyền tỉnh giữ vai trò chủ trương, định hướng và bảo đảm nguồn lực cho toàn bộ hoạt động bồi dưỡng. Cụ thể là:

Ban hành các văn bản chỉ đạo, kế hoạch tổng thể về phát triển đội ngũ CBQL giáo dục;

Bố trí ngân sách hằng năm cho công tác bồi dưỡng, đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị và hạ tầng công nghệ thông tin phục vụ đào tạo;

Chỉ đạo các sở, ban, ngành phối hợp với Sở GD&ĐT để bảo đảm điều kiện thực hiện, đồng thời theo dõi, đánh giá hiệu quả của hoạt động bồi dưỡng trên phạm vi toàn tỉnh.

Sở Giáo dục và Thể thao:

Là đơn vị trực tiếp chỉ đạo, điều phối và tổ chức thực hiện, Sở GD&TT chịu trách nhiệm:

Xây dựng kế hoạch chi tiết, nội dung, hình thức và thời gian bồi dưỡng phù hợp với thực tiễn của địa phương;

Phối hợp với các trường đại học sư phạm, trung tâm bồi dưỡng thường xuyên để triển khai chương trình, lựa chọn giảng viên, báo cáo viên có năng lực;

Quản lý, theo dõi, kiểm tra và đánh giá kết quả của từng khóa học, bảo đảm tính công khai, minh bạch và hiệu quả;

Tổng hợp, báo cáo định kỳ về kết quả bồi dưỡng cho Ủy ban Chính quyền tỉnh, đồng thời đề xuất điều chỉnh, bổ sung nội dung cho giai đoạn tiếp theo;

Có chính sách khuyến khích, khen thưởng và ưu tiên đối với CBQL tích cực tham gia, đạt kết quả cao trong quá trình bồi dưỡng.

Nhà trường phổ thông trung học:

Là đơn vị trực tiếp thụ hưởng và thực thi, nhà trường có trách nhiệm:

Xác định nhu cầu bồi dưỡng cụ thể của đội ngũ CBQL, giáo viên và nhân viên quản lý trong nhà trường;

Tạo điều kiện về thời gian, cơ sở vật chất và phương tiện học tập để CBQL tham gia đầy đủ, hiệu quả;

Khuyến khích tự học, tự nghiên cứu và chia sẻ kinh nghiệm quản lý thông qua sinh hoạt chuyên môn, hội thảo nội bộ, câu lạc bộ học tập nghề nghiệp;

Theo dõi và đánh giá việc vận dụng kết quả bồi dưỡng vào thực tiễn quản lý, từ đó làm căn cứ cho việc xếp loại, khen thưởng và đề xuất bồi dưỡng nâng cao.

3.2.5. Xây dựng môi trường thuận lợi cho đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học phát triển năng lực

3.2.5.1. Mục đích, ý nghĩa

Mục tiêu của giải pháp này là tạo động lực làm việc cho đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông thông qua việc kết hợp các hình thức khuyến khích về vật chất và động viên tinh thần phù hợp với điều kiện phát triển kinh tế của từng địa phương. Đồng thời, giải pháp hướng tới việc khuyến khích những cá nhân làm việc hiệu quả, có năng suất và chất lượng cao, qua đó góp phần phát huy và nâng cao năng lực lãnh đạo, quản trị nhà trường của đội ngũ cán bộ quản lý trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

3.2.5.2. Nội dung và cách tổ chức thực hiện giải pháp

Đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông giữ vai trò then chốt trong việc tổ chức, điều hành và nâng cao chất lượng giáo dục nhà trường. Vì vậy, việc phát triển đội ngũ này cần được đặt trong một hệ thống môi trường và điều kiện bảo đảm phù hợp, nhằm tạo cơ hội để cán bộ quản lý phát huy đầy đủ năng lực lãnh đạo và năng lực quản

trị nhà trường. Trên cơ sở đó, các nội dung triển khai giải pháp cần tập trung vào những phương diện chủ yếu sau:

Xây dựng cơ chế, chính sách hỗ trợ phát triển cán bộ quản lý:

Theo định hướng của Nghị quyết Hội nghị lần thứ X của Đảng Nhân dân Cách mạng Lào, giáo dục và thể thao được xác định là lĩnh vực ưu tiên, với tỷ lệ chi ngân sách nhà nước ở mức đáng kể, đóng vai trò là nguồn lực chủ đạo cho sự phát triển nguồn nhân lực quốc gia. Trên cơ sở định hướng này, nguồn kinh phí dành cho giáo dục cần được phân bổ một cách hợp lý, có trọng tâm và trọng điểm, ưu tiên cho công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đồng thời tăng cường hỗ trợ đối với các địa phương và khu vực còn nhiều khó khăn.

Bên cạnh đó, cần xây dựng và hoàn thiện các chính sách khuyến khích, chế độ đãi ngộ phù hợp đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, bao gồm các yếu tố như tiền lương, cơ hội thăng tiến, điều kiện đào tạo, bồi dưỡng và các chế độ phúc lợi xã hội. Đặc biệt, cần có các cơ chế ưu tiên đối với cán bộ quản lý đang công tác tại vùng sâu, vùng xa, vùng đặc biệt khó khăn hoặc khu vực có đông đồng bào dân tộc thiểu số, nhằm tạo động lực để đội ngũ này yên tâm công tác, gắn bó lâu dài và phát huy hiệu quả vai trò lãnh đạo, quản lý trong nhà trường.

Việc hoàn thiện và triển khai các chính sách đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông ở cả cấp độ vĩ mô và vi mô sẽ góp phần bảo đảm đời sống vật chất và tinh thần ổn định cho đội ngũ này, qua đó giúp họ yên tâm công tác và tập trung thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Đồng thời, các chính sách phù hợp còn tạo điều kiện để các địa phương thu hút và giữ chân những người có năng lực tham gia đóng góp cho quá trình đổi mới giáo dục phổ thông tại địa phương.

Giải pháp này nhằm tạo điều kiện khơi dậy động lực làm việc tích cực, phát huy các tiềm năng và năng lực sẵn có của mỗi cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, qua đó giúp họ có tinh thần làm việc hăng hái, chủ động và sáng tạo, góp phần nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả trong công tác quản lý nhà trường.

Cần bảo đảm nguồn kinh phí hỗ trợ ổn định và phù hợp để đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông có điều kiện tham gia các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và năng lực thực hiện nhiệm vụ quản lý trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay. Việc đầu tư cho đào tạo, bồi dưỡng không chỉ góp phần chuẩn hóa đội ngũ cán bộ quản lý mà còn tạo động lực để cán bộ chủ động học tập, tự bồi dưỡng và phát triển năng lực nghề nghiệp một cách bền vững.

Trong quá trình triển khai, Sở Giáo dục và Thể thao cần tăng cường phối hợp với các cơ quan liên quan như Sở Nội vụ và Sở Tài chính trong việc xây dựng và tổ chức thực hiện các chính sách thu hút, hỗ trợ đào tạo, bồi dưỡng và chế độ đãi ngộ đối với

đội ngũ cán bộ quản lý, đặc biệt là những người đang công tác tại vùng cao, vùng sâu, vùng xa và các khu vực còn nhiều khó khăn. Đồng thời, cần có cơ chế hỗ trợ phù hợp đối với các trường hợp thực hiện nhiệm vụ kiêm nhiệm hoặc tham gia công tác quản lý trong thời gian hè, bảo đảm quyền lợi và khuyến khích tinh thần trách nhiệm của cán bộ. Các chính sách này cần ưu tiên đối với đội ngũ cán bộ trẻ có tiềm năng phát triển và cán bộ nữ, qua đó tạo nguồn nhân lực kế cận có chất lượng cho ngành giáo dục. Bên cạnh đó, Sở Giáo dục và Thể thao cần tăng cường công tác hướng dẫn, kiểm tra và giám sát các trường trung học phổ thông trong việc tổ chức thực hiện các chính sách liên quan đến phát triển đội ngũ cán bộ quản lý, bảo đảm tính đồng bộ và hiệu quả trong toàn hệ thống.

Ngoài ra, Sở Giáo dục và Thể thao cần chủ động phối hợp với các sở, ban, ngành và chính quyền địa phương để tham mưu, đề xuất các cơ chế trao quyền tự chủ phù hợp cho các trường trung học phổ thông. Việc thực hiện quyền tự chủ cần được gắn chặt với trách nhiệm giải trình, thông qua tăng cường công tác kiểm tra, giám sát nhằm bảo đảm các nhà trường sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, tài chính và cơ sở vật chất, đồng thời tổ chức các hoạt động giáo dục đúng quy định, góp phần nâng cao hiệu quả quản lý và chất lượng giáo dục trong thực tiễn.

Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp và sáng tạo:

Các Sở và Phòng Giáo dục và Thể thao cần chủ động định hướng và tổ chức xây dựng môi trường làm việc tích cực trong các cơ sở giáo dục, trong đó đề cao sự tin tưởng, trao đổi thông tin và hợp tác giữa các thành viên nhằm thực hiện hiệu quả các mục tiêu và nhiệm vụ của nhà trường. Đồng thời, cần chú trọng tạo lập những điều kiện thuận lợi cho đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông thông qua việc bảo đảm cơ sở vật chất, trang thiết bị và các phương tiện cần thiết phục vụ cho hoạt động điều hành, quản lý, học tập và nghiên cứu. Bên cạnh đó, việc tăng cường sự liên kết, hỗ trợ và chia sẻ kinh nghiệm giữa các cán bộ quản lý trong các cụm trường cũng góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản lý.

Mặt khác, cần quan tâm xây dựng và thực hiện các chính sách khuyến khích phù hợp, tạo môi trường làm việc thuận lợi để đội ngũ cán bộ quản lý phát huy tối đa năng lực và thế mạnh cá nhân. Điều này không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả quản trị nhà trường mà còn thúc đẩy quá trình đổi mới giáo dục phổ thông tại địa phương. Ngoài việc đầu tư về cơ sở vật chất và phương tiện phục vụ công việc, các cơ quan quản lý giáo dục cũng cần chú trọng xây dựng bầu không khí làm việc cởi mở, thân thiện trong các cụm trường nhằm tạo động lực và khích lệ đội ngũ cán bộ quản lý nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Tăng cường đầu tư điều kiện về cơ sở vật chất và trang thiết bị:

Cơ sở vật chất và trang thiết bị là yếu tố vật chất nền tảng, đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hiệu quả quản trị và phát triển năng lực cho CBQL. Một môi trường làm việc hiện đại, tiện nghi, có đầy đủ phương tiện hỗ trợ sẽ tạo động lực và điều kiện thuận lợi để CBQL phát huy tối đa khả năng lãnh đạo, điều hành.

Cần ưu tiên đầu tư và từng bước hoàn thiện hệ thống cơ sở vật chất trường học theo hướng bảo đảm đủ số lượng phòng học, phòng làm việc, đồng thời trang bị các phương tiện quản lý và thiết bị phục vụ dạy học đáp ứng yêu cầu tối thiểu của hoạt động giáo dục. Mỗi lớp học cần được bố trí không gian học tập phù hợp, cùng với hệ thống lưu trữ và bảo quản thiết bị giảng dạy, nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc tổ chức dạy học hiệu quả và an toàn.

Quá trình hiện đại hóa cơ sở vật chất cần được triển khai theo lộ trình hợp lý, bảo đảm tính đồng bộ giữa các phương tiện quản lý, trang thiết bị dạy học và hạ tầng công nghệ, qua đó đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai đoạn hiện nay. Bên cạnh đó, cần quan tâm đầu tư xây dựng nhà công vụ cho giáo viên, đặc biệt là đối với giáo viên nữ và những người công tác tại vùng sâu, vùng xa, vùng có điều kiện kinh tế – xã hội khó khăn, nhằm góp phần ổn định đời sống, tạo điều kiện để đội ngũ giáo viên yên tâm công tác và gắn bó lâu dài với nhà trường.

Ngoài nguồn lực từ ngân sách nhà nước, cần đẩy mạnh việc huy động các nguồn lực xã hội cho phát triển nhà trường, thực hiện xã hội hóa giáo dục trên cơ sở bảo đảm sự đồng thuận của tập thể nhà trường và cộng đồng địa phương. Việc đầu tư cơ sở vật chất và trang thiết bị cần được thực hiện theo kế hoạch và lộ trình cụ thể, có trọng tâm và trọng điểm, hướng tới các tiêu chí của trường đạt chuẩn quốc gia và trường chất lượng cao.

Trong quá trình này, Sở Giáo dục và Thể thao có trách nhiệm tham mưu với cơ quan quản lý cấp trên và chính quyền địa phương trong việc tăng cường đầu tư cho các trường còn thiếu phòng học, phòng làm việc và nhà công vụ; đồng thời chỉ đạo việc bổ sung, nâng cấp trang thiết bị kỹ thuật phục vụ hoạt động giáo dục theo hướng đồng bộ, hiệu quả và phù hợp với điều kiện thực tiễn của từng địa phương.

3.2.5.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

Để thực hiện hiệu quả giải pháp xây dựng môi trường thuận lợi cho sự phát triển năng lực quản trị của đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông, cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các cơ quan quản lý giáo dục và các cơ quan chức năng liên quan. Trước hết, Nhà nước cần nghiên cứu, điều chỉnh và hoàn thiện các chính sách về tiền lương, phụ cấp chức vụ và các chế độ hỗ trợ khác theo hướng phù hợp hơn với đặc

thù công việc của cán bộ quản lý giáo dục, qua đó góp phần tạo động lực làm việc và ổn định đời sống cho đội ngũ này.

Song song với đó, các cơ quan quản lý giáo dục như Bộ Giáo dục và Thể thao, Sở Giáo dục và Thể thao và các phòng chuyên môn cần chủ động tổng hợp những khó khăn, bất cập trong quá trình thực hiện chính sách hiện hành để kiến nghị với các cấp có thẩm quyền xem xét điều chỉnh cho phù hợp với thực tiễn của các trường trung học phổ thông. Đồng thời, Sở Giáo dục và Thể thao cần tăng cường phối hợp với chính quyền cấp tỉnh trong việc tham mưu về các nội dung liên quan đến chế độ tiền lương, bổ nhiệm, điều động và các chính sách đối với cán bộ quản lý nhà trường, bảo đảm tính pháp lý và sự thống nhất trong quá trình triển khai.

Bên cạnh đó, các cấp chính quyền và các ngành liên quan cần dành sự quan tâm đúng mức cho sự nghiệp giáo dục và đào tạo, coi phát triển giáo dục là một nhiệm vụ quan trọng trong chiến lược phát triển của địa phương. Việc bố trí nguồn lực tài chính hằng năm cho lĩnh vực giáo dục, đặc biệt là cho phát triển nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng quản lý giáo dục, cần được ưu tiên thực hiện.

Đồng thời, cần nhìn nhận công tác quản lý giáo dục như một lĩnh vực nghề nghiệp đặc thù, từ đó xây dựng những chính sách phù hợp nhằm thu hút và sử dụng hiệu quả những cá nhân có năng lực tham gia công tác quản lý. Ngoài các chính sách chung của Nhà nước, các địa phương cũng cần chủ động xây dựng những cơ chế hỗ trợ riêng đối với cán bộ quản lý trường trung học phổ thông, chẳng hạn như tạo điều kiện học tập nâng cao trình độ, thực hiện luân chuyển hợp lý hoặc áp dụng các chế độ khuyến khích theo thâm niên công tác. Những chính sách này sẽ góp phần tạo môi trường thuận lợi để đội ngũ cán bộ quản lý phát huy năng lực, nâng cao hiệu quả quản trị nhà trường và đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai đoạn hiện nay.

Trường phổ thông trung học:

Xây dựng văn hóa nhà trường tích cực, chuyên nghiệp và minh bạch, trong đó đề cao tinh thần hợp tác, sáng tạo, trách nhiệm, dân chủ và tôn trọng lẫn nhau giữa các thành viên;

Chủ động huy động các nguồn lực xã hội hóa để cải thiện điều kiện cơ sở vật chất, đầu tư trang thiết bị dạy học và công cụ quản lý hiện đại, đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số trong giáo dục.

Nhà trường PTTH, cần có chế độ chính sách tạo nguồn cán bộ, tạo môi trường làm việc để phát triển đội ngũ cán bộ quản lý.

3.3. Mối quan hệ giữa các giải pháp đề xuất

Năm giải pháp được đề xuất trong luận án có mối quan hệ hữu cơ, chặt chẽ và bổ sung cho nhau, cùng hướng đến mục tiêu chung là phát triển đội ngũ cán bộ quản lý

trường phổ thông trung học có đủ phẩm chất, năng lực và trình độ quản trị đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục hiện nay. Các giải pháp này không tồn tại độc lập mà hình thành một hệ thống đồng bộ, trong đó mỗi giải pháp vừa có vai trò riêng biệt, vừa có tính kế thừa, hỗ trợ và thúc đẩy lẫn nhau, đảm bảo hiệu quả tổng thể trong quá trình thực hiện. Cụ thể:

Giải pháp 1: “Hoàn thiện quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học”, là nền tảng định hướng cho toàn bộ các hoạt động phát triển đội ngũ. Quy hoạch giúp xác định rõ nhu cầu, cơ cấu, số lượng, chất lượng, độ tuổi và lộ trình phát triển đội ngũ CBQL trong từng giai đoạn. Đây là cơ sở quan trọng để các cấp quản lý giáo dục và nhà trường chủ động chuẩn bị nguồn nhân lực, đồng thời định hướng cho các hoạt động tuyển chọn, bồi dưỡng và sử dụng CBQL một cách khoa học, hợp lý.

Giải pháp 2: “Chuẩn hóa tuyển chọn, bổ nhiệm cán bộ quản lý trường phổ thông trung học”, có vai trò bảo đảm tính công bằng, minh bạch và chất lượng của đội ngũ được quy hoạch. Trên cơ sở quy hoạch đã xác định, công tác tuyển chọn, bổ nhiệm theo tiêu chuẩn, quy trình và chuẩn năng lực được hoàn thiện sẽ giúp lựa chọn được những cá nhân có phẩm chất chính trị, năng lực chuyên môn, kỹ năng quản lý và tinh thần đổi mới phù hợp với yêu cầu của nhà trường phổ thông trong giai đoạn hiện nay. Giải pháp này kế thừa kết quả của công tác quy hoạch và tạo điều kiện đầu vào vững chắc cho các hoạt động bồi dưỡng tiếp theo.

Giải pháp 3: “Chỉ đạo, hoàn thiện xây dựng khung năng lực làm căn cứ để đánh giá năng lực cán bộ quản lý trường phổ thông trung học”, đóng vai trò công cụ đo lường và điều chỉnh quá trình phát triển đội ngũ. Khung năng lực là căn cứ khoa học giúp xác định rõ những tiêu chí cụ thể về năng lực quản trị nhà trường, làm cơ sở cho việc đánh giá thực trạng, phát hiện nhu cầu bồi dưỡng, đồng thời là tiêu chí để đánh giá kết quả thực hiện của các CBQL sau khi được bổ nhiệm và bồi dưỡng. Giải pháp này giúp đảm bảo tính thống nhất, minh bạch và công bằng trong toàn bộ chu trình phát triển đội ngũ.

Giải pháp 4: “Bồi dưỡng nâng cao năng lực cán bộ quản lý trường phổ thông trung học” là khâu trung tâm của chu trình phát triển. Dựa trên kết quả quy hoạch (Giải pháp 1), tuyển chọn (Giải pháp 2) và, đánh giá theo khung năng lực (Giải pháp 3), công tác bồi dưỡng được tổ chức bài bản, hệ thống và thiết thực, hướng tới việc phát triển toàn diện năng lực quản trị, năng lực lãnh đạo, năng lực ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số và năng lực thích ứng với đổi mới giáo dục. Hoạt động bồi dưỡng không chỉ dừng lại ở hình thức tập huấn mà cần được mở rộng dưới dạng học tập qua thực tiễn, trao đổi kinh nghiệm, nghiên cứu khoa học giáo dục và phát triển nghề nghiệp liên tục.

Giải pháp 5: “Xây dựng môi trường thuận lợi cho đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học phát triển năng lực” giữ vai trò điều kiện nền tảng và động lực thúc

đẩy để bốn giải pháp còn lại được thực hiện hiệu quả, bền vững. Một môi trường dân chủ, chuyên nghiệp, có chính sách khuyến khích sáng tạo, cơ sở vật chất đầy đủ và văn hóa tích cực sẽ giúp CBQL phát huy năng lực, chủ động học tập và đổi mới.

Tóm lại, các giải pháp (1) - (4) tạo thành chu trình phát triển đội ngũ CBQL gồm: quy hoạch - tuyển chọn - đánh giá - bồi dưỡng, còn giải pháp (5) là điều kiện tổng thể, bảo đảm cho chu trình này vận hành thông suốt và đạt hiệu quả lâu dài.

Như vậy, hệ thống năm giải pháp nêu trên hình thành một thể thống nhất, đồng bộ và có mối quan hệ biện chứng: mỗi giải pháp đều là một mắt xích không thể tách rời, có vai trò riêng nhưng đồng thời gắn bó chặt chẽ trong một chỉnh thể chung. Khi được triển khai song song, hợp lý và có sự phối hợp giữa các cấp quản lý giáo dục, hệ thống giải pháp này sẽ tạo nên hiệu ứng tổng hợp, góp phần quan trọng vào việc xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học đáp ứng yêu cầu đổi mới quản trị nhà trường trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập quốc tế hiện nay.

3.4. Khảo nghiệm tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp đề xuất

3.4.1. Mục đích khảo nghiệm

Nhằm thu thập thông tin phục vụ cho việc xem xét và đánh giá mức độ cần thiết cũng như khả năng thực hiện của các giải pháp đề xuất liên quan đến phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào.

3.4.2. Nội dung khảo nghiệm

Việc khảo nghiệm được tiến hành đối với toàn bộ các giải pháp đã đề xuất trong nghiên cứu, bao gồm năm nội dung cơ bản:

- (1) hoàn thiện công tác quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông;
- (2) chuẩn hóa quy trình tuyển chọn và bổ nhiệm cán bộ quản lý nhà trường;
- (3) tăng cường chỉ đạo và hoàn thiện việc xây dựng khung năng lực làm cơ sở cho hoạt động đánh giá năng lực của cán bộ quản lý trường trung học phổ thông;
- (4) tổ chức các hoạt động bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý; và
- (5) tạo lập môi trường thuận lợi để cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông phát triển năng lực quản trị nhà trường.

3.4.3. Đối tượng khảo nghiệm

Đối tượng khảo nghiệm tổng cộng 96 người bao gồm:

- **Nhóm 1:** Nhóm quản lý chuyên môn là 24 người: Bao gồm lãnh đạo Sở giáo dục và thể thao, trưởng phòng/phó trưởng phòng tổ chức cán bộ; phòng giáo dục phổ thông.
- **Nhóm 2:** Hiệu trưởng và phó hiệu trưởng tại 24 trường PTTH là 72 người.

3.4.4. Phương pháp khảo nghiệm

Trên cơ sở phiếu đã xây dựng, nội dung phiếu đánh giá gồm hai khía cạnh đó là tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp đề xuất.

- Đánh giá tính cấp thiết với 4 mức độ: Rất cấp thiết; Cấp thiết, Ít cấp thiết, Không cấp thiết.

- Đánh giá tính khả thi với 4 mức độ: Rất khả thi, Khả thi, Ít khả thi, Không khả thi.

Điểm của mức độ tương ứng là 4, 3, 2, 1. (Maximum =4; Minimum =1). Áp dụng thang đo Likert 4 lựa chọn với công thức tìm giá trị khoảng cách: [(Maximum – Minimum)/n = (4-1)/4 = 0.75]. Tính điểm trung bình của các mức độ:

“Rất cấp thiết/ Rất khả thi” : $3,25 < \bar{X} \leq 4,00$

“Khá cấp thiết/ Khá khả thi” : $2,50 < \bar{X} \leq 3,25$

“Ít cấp thiết/ Ít khả thi” : $1,75 < \bar{X} \leq 2,50$

“ Không cấp thiết/ Không khả thi” : $1,00 < \bar{X} \leq 1,75$

3.4.5. Kết quả khảo nghiệm

3.4.5.1. Tính cấp thiết của các giải pháp

Thông qua thu thập thông tin, từ các đối tượng tham gia khảo sát đánh giá về tính cấp thiết của các giải pháp đã đề xuất về phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH các tỉnh miền Nam CHDCND Lào, có kết quả như bảng 3.2 sau đây:

Bảng 3.2. Kết quả khảo nghiệm tính cấp thiết của các giải pháp phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH

TT	Giải pháp	Mức độ cấp thiết (CT)				Σ	$\bar{X}$	SD	Mức độ
		4	3	2	1				
		SL & %	SL & %	SL & %	SL & %				
1	Hoàn thiện quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH	(58) 60.42%	(22) 22.92%	(12) 12.50%	(4) 4.17%	326	3.40	0.86	4
2	Chuẩn hóa tuyển chọn, bổ nhiệm đội ngũ CBQL trường PTTH	(45) 46.88%	(45) 46.88%	(3) 3.13%	(3) 3.13%	324	3.38	0.70	4

3	Chỉ đạo, hoàn thiện xây dựng khung năng lực làm căn cứ để đánh giá năng lực đội ngũ CBQL trường PTTH	(58) 60.42%	(27) 28.13%	(7) 7.29%	(4) 4.17%	311	3.45	0.80	4
4	Bồi dưỡng nâng cao năng lực CBQL trường PTTH	(71) 73.96%	(21) 21.88%	(4) 4.17%	(0) 0.00%	355	3.70	0.54	4
5	Xây dựng môi trường thuận lợi cho đội ngũ CBQL trường PTTH phát triển năng lực.	(40) 41.67%	(42) 43.75%	(12) 12.50%	(2) 2.08%	312	3.25	0.75	3
Trung bình chung: 3.43 ở mức độ rất cấp thiết									

3.4.5.2. Tính khả thi của các giải pháp

Để xem xét mức độ khả thi của các giải pháp đã được đề xuất trong nghiên cứu, tác giả tiến hành thu thập ý kiến đánh giá từ các đối tượng tham gia khảo sát. Các ý kiến này tập trung vào việc xác định khả năng áp dụng những giải pháp phát triển nguồn nhân lực quản lý tại các trường trung học phổ thông thuộc các tỉnh miền Nam CHDCND Lào trong điều kiện thực tiễn hiện nay.

Kết quả tổng hợp từ các phiếu khảo sát cho thấy nhận định của các nhóm đối tượng về mức độ khả thi của các giải pháp. Những dữ liệu này được hệ thống hóa và trình bày cụ thể trong Bảng 3.3 dưới đây:

[illegible]

3.4.5.3. Tương quan giữa tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp

Từ các kết quả khảo sát về mức độ cấp thiết và khả năng áp dụng của những giải pháp đã đề xuất, tác giả tiến hành phân tích mối quan hệ giữa hai tiêu chí này. Để xác định mức độ tương quan giữa tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp, nghiên cứu sử dụng hệ số tương quan Pearson (ký hiệu R_p). Công thức tính được thể hiện như sau:

$$\text{Công thức } R_p = \frac{SP_{xy}}{\sqrt{SS_x SS_y}}$$

Trong đó:

$$SP_{xy} = \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$$

$$SS_x = \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

$$SS_y = \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2$$

Với $-1 \leq R_p \leq 1$; Có phân tích hệ số tương quan theo 5 mức độ như sau:

Hệ số tương quan $ R_p $	Mức độ đánh giá tương quan giữa biến x và y
0.00 - 0.09	Không có tương quan
0.10 - 0.39	Tương quan yếu
0.40 - 0.69	Tương quan trung bình
0.70 - 0.89	Tương quan mạnh
0.90 - 1.00	Tương quan rất mạnh

(Nguồn: Schober et, 2018)

Bảng 3.4. Tương quan giữa tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp

TT	Giải pháp	Tính cấp thiết (X)			Tính khả thi (Y)			P_{xy}
		$\bar{x}$	$(x_i - \bar{x})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$\bar{y}$	$(y_i - \bar{y})$	$(y_i - \bar{y})^2$	
1	Hoàn thiện quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH	3.40	-0.04	0.00	3.18	-0.04	0.00	0.001
2	Chuẩn hóa tuyển chọn, bổ nhiệm đội ngũ CBQL trường PTTH	3.38	-0.06	0.00	3.09	-0.12	0.01	0.007
3	Chỉ đạo, hoàn thiện xây dựng khung năng lực làm căn cứ để đánh giá năng lực đội ngũ CBQL trường PTTH	3.45	0.02	0.00	3.15	-0.07	0.00	-0.001
4	Bồi dưỡng nâng cao năng lực CBQL trường PTTH	3.70	0.26	0.07	3.59	0.38	0.14	0.100
5	Xây dựng môi trường	3.25	-0.18	0.03	3.06	-0.15	0.02	0.028

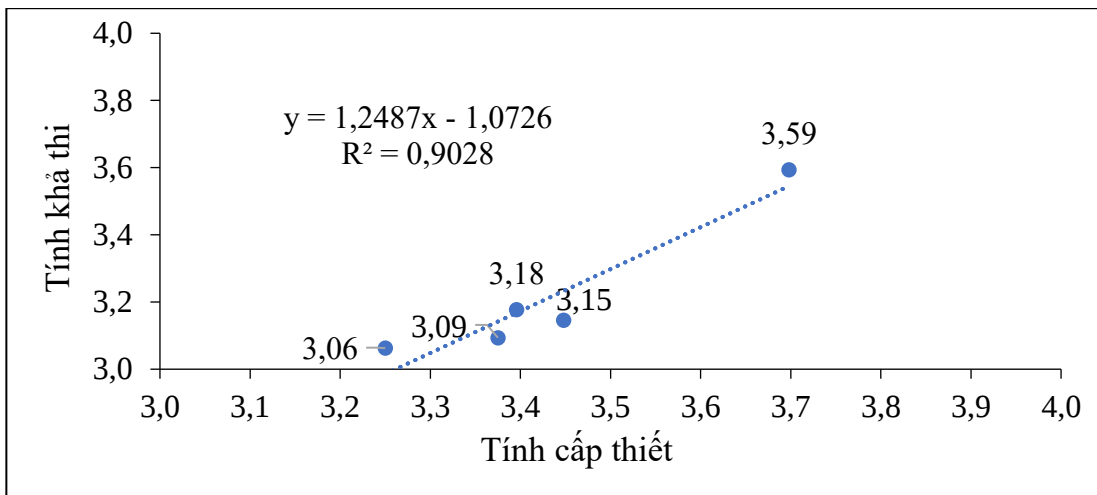
thuận lợi cho đội ngũ CBQL trường PTTH phát triển năng lực							
Trung bình chung	3.43			3.21			
Σ			0.11		0.19		0.136

Lấy số liệu từ bảng 3.4, thay vào công thức:

$$R_p = \frac{SP_{xy}}{\sqrt{SS_x SS_y}} = \frac{0.136}{\sqrt{0.11 \times 0.19}} = \frac{0.136}{0.143} = 0.95$$

Hệ số tương quan $R_p = 0.95$ thể hiện sự “Tương quan rất mạnh”

Thể hiện hệ số tương quan giữa tính cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH đã đề xuất trên như biểu đồ 3.1 dưới đây:



Biểu đồ 3.1: Hệ số tương quan giữa tính cấp thiết và tính khả thi

Kết luận: Kết quả phân tích thống kê cho thấy hệ số tương quan Pearson giữa hai biến “*Tính cấp thiết*” và “*Tính khả thi*” của các giải pháp đạt giá trị dương và có cường độ tương quan cao. Điều này cho thấy khi mức độ cần thiết của giải pháp tăng lên thì khả năng thực hiện của giải pháp cũng có xu hướng tăng tương ứng. Như vậy, các giải pháp được đề xuất trong nghiên cứu không chỉ phản ánh đúng nhu cầu thực tiễn mà còn có khả năng triển khai trong điều kiện thực tế của các địa phương khảo sát.

3.5. Thực nghiệm giải pháp 4

Tác giả luận án đã chọn thực hiện Thực nghiệm giải pháp 4: Bồi dưỡng nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học.

3.5.1. Lý do chọn giải pháp thực nghiệm

Về cơ sở lý luận:

Trong hoạt động quản lý giáo dục, năng lực lãnh đạo và năng lực quản trị của đội ngũ cán bộ quản lý nhà trường giữ vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự phát triển và chất lượng của hệ thống giáo dục. Một đội ngũ lãnh đạo có phẩm chất chính trị vững vàng, năng lực chuyên môn tốt và khả năng tổ chức điều hành hiệu quả sẽ tạo điều kiện thúc đẩy nhà trường phát triển bền vững, đồng thời thực hiện thành công các mục tiêu giáo dục đã đề ra. Vì vậy, việc tổ chức các hoạt động nâng cao năng lực quản lý và lãnh đạo cho những người giữ vị trí quản lý tại các trường trung học phổ thông được xem là yêu cầu cần thiết nhằm giúp họ đáp ứng các tiêu chuẩn nghề nghiệp cũng như thực hiện tốt nhiệm vụ quản trị nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

Về cơ sở thực tiễn:

Kết quả khảo sát thực trạng được trình bày ở Chương 2, kết hợp với kết quả đánh giá mức độ cấp thiết và khả năng thực hiện của các giải pháp trong nghiên cứu, cho thấy giải pháp “*bồi dưỡng nâng cao năng lực cho cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông*” được các đối tượng khảo sát đánh giá ở mức cao nhất về cả hai tiêu chí. Điểm trung bình của tiêu chí tính cấp thiết đạt 3,70 và tiêu chí tính khả thi đạt 3,59, cho thấy giải pháp này vừa đáp ứng nhu cầu thực tiễn vừa có khả năng triển khai trong điều kiện hiện nay.

Bên cạnh đó, thực tiễn quản lý giáo dục tại các địa phương cho thấy hoạt động đào tạo và bồi dưỡng dành cho lực lượng lãnh đạo nhà trường vẫn còn một số hạn chế, chưa thực sự đáp ứng đầy đủ các yêu cầu theo tiêu chuẩn năng lực được quy định tại Thông tư số 1213/TT-BGDĐT ngày 01/11/2022 của Bộ Giáo dục và Thể thao. Chính vì vậy, việc lựa chọn giải pháp này để tiến hành thực nghiệm được xem là phù hợp, bởi đây là giải pháp có vai trò then chốt trong hệ thống các giải pháp được đề xuất. Việc triển khai hiệu quả giải pháp này không chỉ góp phần nâng cao năng lực quản trị của đội ngũ lãnh đạo nhà trường mà còn tạo tiền đề thuận lợi để thực hiện các giải pháp khác trong quá trình phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào.

3.5.2. Mục đích thực nghiệm

Xác định tính hiệu quả và tính khả thi của giải pháp về nội dung “*Bồi dưỡng nâng cao năng lực cho đội cán bộ quản lý trường phổ thông trung học*”.

3.5.3. Địa bàn, thời gian và mẫu khách thể thực nghiệm

+ *Địa bàn thử nghiệm:* Tác giả đã chọn đội ngũ CBQL trường PTTH trên địa bàn tỉnh Attapeu Lào;

+ *Thời gian thử nghiệm:* 6 tháng (từ tháng 6 đến tháng 12 năm 2024);

+ *Mẫu khách thể thử nghiệm*: Mẫu khách thể Thử nghiệm là 30 người CBQL trường PTTH trên địa bàn tỉnh Attapeu.

3.5.4. Chủ thể tổ chức, nội dung và cách thức tiến hành thực nghiệm

3.5.4.1. Chủ thể tổ chức bồi dưỡng

Chủ thể trực tiếp tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị, lãnh đạo cho CBQL trường PTTH là Giám đốc Sở GD&TT tỉnh Attapeu, dưới sự tham mưu, phối hợp của tác giả luận án và một số giảng viên cấp tỉnh do Viện phát triển CBQL GD quốc gia Lào đã tổ chức tập huấn bồi dưỡng về phát triển CBQL nhà trường; cho các địa bàn các tỉnh.

3.5.4.2. Nội dung thử nghiệm

Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, do những hạn chế liên quan đến thời gian thực hiện cũng như các điều kiện pháp lý cần thiết, tác giả chỉ tiến hành thử nghiệm một phần nội dung của hệ thống giải pháp đã đề xuất. Cụ thể, hoạt động thử nghiệm tập trung vào Giải pháp 4, với nội dung xây dựng và triển khai quy trình bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực quản trị nhà trường đối với những người giữ vị trí quản lý tại các trường trung học phổ thông.

Việc lựa chọn nội dung này để thử nghiệm nhằm kiểm chứng tính hiệu quả và khả năng áp dụng của quy trình bồi dưỡng trong thực tiễn quản lý giáo dục. Kết quả thử nghiệm sẽ cung cấp những căn cứ thực tiễn quan trọng để đánh giá mức độ phù hợp của giải pháp đối với yêu cầu nâng cao năng lực quản lý của đội ngũ lãnh đạo các trường trung học phổ thông trong bối cảnh hiện nay.

3.5.4.3. Quy trình thử nghiệm

Bước 1: Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng

- Thông qua kế hoạch của Sở GD&TT tỉnh Attapeu về bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị, lãnh đạo của cán bộ quản lý trường phổ thông trung học trong địa bàn tỉnh;
- Phối hợp với Viện phát triển CBQL Quốc gia Lào, giảng viên cấp tỉnh, thông qua kế hoạch, nội dung, hình thức bồi dưỡng cho đội ngũ CBQL trường PTTH;
- Chuẩn bị nội dung phiếu hỏi / bài tập;
- Thông báo cho đối tượng CBQL trường PTTH trên địa bàn tỉnh Attapeu tham gia khóa bồi dưỡng.

Bước 2: Kiểm tra đầu vào

- Ban tổ chức phát phiếu hỏi / bài tập trắc nghiệm cho CBQL;
- CBQL tham gia khóa bồi dưỡng trả lời phiếu hỏi / bài tập trắc nghiệm trước khi bồi dưỡng;
- Tổng hợp các phương án trả lời phiếu hỏi / bài tập trắc nghiệm của CBQL;
- Phân tích, đánh giá kết quả trước khi bồi dưỡng.

Bước 3: Thực hiện bồi dưỡng

- Tổ chức thực hiện công tác bồi dưỡng theo nội dung, hình thức được xác định;
- Ban tổ chức phát phiếu hỏi / bài tập trắc nghiệm khi kết thúc khóa bồi dưỡng CBQL;

- CBQL tham gia khóa bồi dưỡng trả lời phiếu hỏi / bài tập trắc nghiệm;
- Thu, chấm điểm và tổng hợp các phiếu hỏi / bài tập trắc nghiệm của CBQL;

Bước 4: Nhận xét kết quả bồi dưỡng

- So sánh, đối chiếu, đánh giá kết quả trước bồi dưỡng và sau khi được bồi dưỡng;
- Nhận định, đánh giá kết quả thử nghiệm, phân tích kết quả Thực nghiệm về mặt định lượng và mặt định tính;
- Kết luận.

3.5.5. Chuẩn, thang đánh giá và xử lý kết quả thực nghiệm

3.5.5.1. Chuẩn và thang đánh giá năng lực quản trị nhà trường

a. Đánh giá kiến thức năng lực quản trị CBQL trường PTTH

Đánh giá mức độ nắm vững kiến thức quản trị nhà trường về các nội dung được bồi dưỡng thông qua việc trả lời 10 câu hỏi (Phụ lục5). Mỗi câu trả lời đúng được tính 1 điểm. Căn cứ vào tổng số điểm đạt được, kết quả đánh giá được phân thành bốn mức như sau: loại tốt đối với những trường hợp trả lời đúng từ 9 đến 10 câu; loại khá đối với những trường hợp trả lời đúng từ 7 đến 8 câu; loại trung bình đối với những trường hợp trả lời đúng từ 5 đến 6 câu; và loại yếu đối với những trường hợp trả lời đúng từ 4 câu trở xuống.

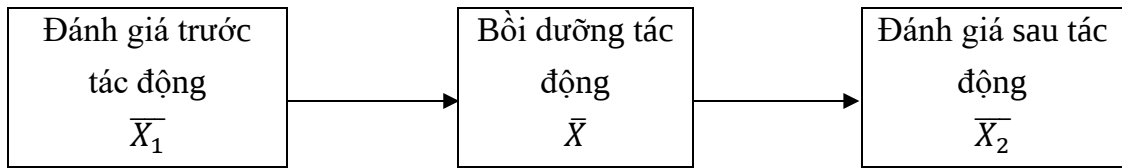
b. Đánh giá kỹ năng của nhà trường CBQL trường PTTH

Chúng tôi đánh giá 10 kỹ năng của CBQL trường PTTH. Trong từng Kỹ năng, chúng tôi xây dựng chuẩn và thang đánh giá theo 4 mức độ: tốt khá, trung bình, yếu.

- Kỹ năng lãnh đạo;
- Kỹ năng tổ chức xây dựng kế hoạch chiến lược, kế hoạch năm học trường PTTH;
- Kỹ năng quản trị hoạt động dạy học và hoạt động giáo dục trường PTTH;
- Kỹ năng quản trị nhân sự trong nhà trường PTTH;
- Kỹ năng quản trị tổ chức, hành chính nhà trường PTTH;
- Kỹ năng quản trị tài chính nhà trường PTTH;
- Kỹ năng quản trị cơ sở vật chất, thiết bị trong dạy học;
- Kỹ năng quản trị chất lượng giáo dục trong trường PTTH;
- Kỹ năng xây dựng văn hóa nhà trường PTTH;
- Kỹ năng ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số.

3.5.5.2. Xử lý kết quả thực nghiệm

Thực nghiệm được tiến hành một lần, trên cùng một nhóm đối tượng tham gia bồi dưỡng, thực hiện theo mô hình như sau:



Kết quả được đo bằng việc so sánh chênh lệch giữa kết quả sau tác động $\overline{X}_2$ với trước tác động $\overline{X}_1$. Khi phân tích thống kê có sự chênh lệch biểu thị qua $\overline{X}_2 - \overline{X}_1 > 0$, có thể rút ra kết luận giải pháp được chọn để Thực nghiệm mang lại hiệu quả đối với phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH thông qua giải pháp bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị, lãnh đạo của cán bộ quản lý trường phổ thông trung học.

Ngoài các công thức đã được trình bày ở mục 2.1.5, chúng tôi còn sử dụng:

$$\text{Công thức tính hệ số biến thiên: } CV\% = \frac{SD}{\overline{X}} \times 100 \quad (1)$$

$$\text{Tính tần suất: } f_i = \frac{F_i}{N} \quad (2)$$

Tính giá trị kiểm định (t-Test), với độ tin cậy 0.05 (Sử dụng phần mềm Excel, Data Analysis, t-Test: Paired Two Sample for Means).

3.5.6. Phân tích kết quả thực nghiệm

3.5.6.1. Phân tích kết quả đầu vào

a. Kết quả đánh giá trình độ đầu vào về kiến thức của đội ngũ CBQL trường PTTH tham gia khóa bồi dưỡng

Bảng 3.5: Phân phối tần số F trong kết quả đầu vào theo thang điểm 10

N = 30	Điểm số X_i											Σ	$\overline{X}$	SD
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
n_i	0	0	0	0	1	8	9	8	4	0	0	186	6.20	1.10

Bảng 3.6: Khảo sát trình độ đầu vào về kiến thức

N = 30	Mức độ			
	Yếu (0-4)	TB (5-6)	Khá (7-8)	Tốt (9-10)
n_i : Số lượng CBQL đạt điểm số X_i	1	15	14	0
Tỉ lệ (%)	3.33%	56.67%	40.00%	0.00%

b. Khảo sát trình độ đầu vào về các kỹ năng của đội ngũ CBQL trường PTTH tham gia khóa bồi dưỡng

Bảng 3.7: Khảo sát về các kỹ năng của đội ngũ CBQL trường PTTH trước thực nghiệm

TT	Tiêu chí	Số lượng	Mức độ				$\bar{X}$	SD
			4	3	2	1		
1	KN lãnh đạo	Ni	0	12	18	0	2.40	0.49
		(%)	0.0	40.0	60.0	0.0		
2	KN tổ chức xây dựng kế hoạch chiến lược, kế hoạch năm học trường PTTH	Ni	0	20	10	0	2.67	0.47
		(%)	0.0	66.7	33.3	0.0		
3	KN quản trị hoạt động dạy học và hoạt động giáo dục trường PTTH	Ni	0	10	18	2	2.27	0.57
		(%)	0.0	33.3	60.0	6.7		
4	KN quản trị nhân sự trong nhà trường PTTH	Ni	0	11	18	1	2.33	0.54
		(%)	0.0	36.7	60.0	3.3		
5	KN quản trị tổ chức, hành chính nhà trường PTTH	Ni	0	13	16	1	2.40	0.55
		(%)	0.0	43.3	53.3	3.3		
6	KN quản trị tài chính nhà trường PTTH	Ni	0	11	18	1	2.33	0.54
		(%)	0.0	36.7	60.0	3.3		
7	KN quản trị cơ sở vật chất, thiết bị trong dạy học	Ni	0	11	17	2	2.30	0.59
		(%)	0.0	36.7	56.7	6.7		
8	KN quản trị chất lượng giáo dục trong trường PTTH	Ni	0	8	21	1	2.23	0.50
		(%)	0.0	26.7	70.0	3.3		
9	KN xây dựng văn hóa nhà trường PTTH	Ni	0	15	11	4	2.37	0.71
		(%)	0.0	50.0	36.7	13.3		
10	KN ứng dụng CNTT, chuyển đổi số	Ni	0	15	15	0	2.50	0.50
		(%)	0.0	50.0	50.0	0.0		
Điểm			0%	42.0%	54.0%	4.0%	2.38	0.13

Kết quả khảo sát về năng lực ban đầu liên quan đến kỹ năng quản trị nhà trường của cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông, được trình bày trong Bảng 3.7, cho thấy mức đánh giá chung chỉ đạt mức trung bình với điểm trung bình là 2,38. Phân bố tỷ lệ các mức đánh giá cụ thể như sau: không có ý kiến nào xếp loại ở mức tốt; 42,0% ý kiến đánh giá ở mức khá; phần lớn ý kiến (54,0%) cho rằng năng lực quản trị ở mức trung bình; trong khi đó 4,0% ý kiến nhận định ở mức yếu.

Từ các số liệu trên có thể nhận thấy năng lực ban đầu về kiến thức và kỹ năng quản trị của đội ngũ lãnh đạo các trường trung học phổ thông tại tỉnh Attapeu còn ở mức hạn chế. Kết quả này cho thấy nhu cầu cần thiết phải tổ chức các hoạt động bồi dưỡng nhằm bổ sung và nâng cao năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ này. Việc tăng cường đào tạo và phát triển kỹ năng quản lý được xem là một giải pháp quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của đội ngũ quản lý giáo dục trong thời gian tới.

3.5.6.2. Phân tích kết quả sau bồi dưỡng

a. Kết quả đánh giá trình về kiến thức của đội ngũ CBQL trường PTTH sau được bồi dưỡng

Bảng 3.8: Phân phối tần số F kết quả sau thực nghiệm theo thang điểm 10

N = 30	Điểm số X_i											Σ	$\bar{X}$	SD
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
n_i	0	0	0	0	0	2	5	13	7	3	0	214	7.13	1.04

Bảng 3.9: Khảo sát trình độ về kiến thức sau thực nghiệm

N = 30	Mức độ			
	Yếu (0-4)	TB (5-6)	Khá (7-8)	Tốt (9-10)
n_i : Số lượng CBQL đạt điểm số X_i	0	7	20	3
Tỉ lệ (%)	0.00%	23.33%	66.67%	10.00%

b. Khảo sát các kỹ năng của đội ngũ CBQL trường PTTH sau khi được bồi dưỡng

Bảng 3.10: Khảo sát về các kỹ năng của đội ngũ CBQL trường PTTH sau thực nghiệm

TT	Tiêu chí	Số lượng	Mức độ				$\bar{X}$	SD
			4	3	2	1		
1	KN lãnh đạo	Ni	0	22	8	0	2.73	0.44
		(%)	0.0	73.3	26.7	0.0		
2		Ni	0	25	5	0	2.83	0.37

	KN tổ chức xây dựng kế hoạch chiến lược, kế hoạch năm học trường PTTH;	(%)	0.0	83.3	16.7	0.0		
3	KN quản trị hoạt động dạy học và hoạt động giáo dục trường PTTH;	Ni	2	21	7	0	2.83	0.37
		(%)	6.7	70.0	23.3	0.0		
4	KN quản trị nhân sự trong nhà trường PTTH;	Ni	2	19	9	0	2.77	0.42
		(%)	6.7	63.3	30.0	0.0		
5	KN quản trị tổ chức, hành chính nhà trường PTTH;	Ni	2	22	6	0	2.87	0.34
		(%)	6.7	73.3	20.0	0.0		
6	KN quản trị tài chính nhà trường PTTH;	Ni	1	26	3	0	2.93	0.25
		(%)	3.3	86.7	10.0	0.0		
7	KN quản trị cơ sở vật chất, thiết bị trong dạy học;	Ni	0	22	8	0	2.73	0.44
		(%)	0.0	73.3	26.7	0.0		
8	KN quản trị chất lượng giáo dục trong trường PTTH;	Ni	1	23	6	0	2.83	0.37
		(%)	3.3	76.7	20.0	0.0		
9	KN xây dựng văn hóa nhà trường PTTH;	Ni	0	25	5	0	2.83	0.37
		(%)	0.0	83.3	16.7	0.0		
10	KN ứng dụng CNTT, chuyển đổi số	Ni	0	23	7	0	2.77	0.42
		(%)	0.0	76.7	23.3	0.0		
Điểm			2.67	76.00	21.33	0.00	2.81	0.06

Căn cứ số liệu tổng hợp sau khi thực hiện hoạt động bồi dưỡng, kết quả đánh giá năng lực quản trị nhà trường của cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông được trình bày tại Bảng 3.10 cho thấy mức điểm trung bình đạt $\bar{X} = 2,81$, tương ứng với mức đánh giá trung bình. Phân bố tần suất các mức đánh giá cụ thể như sau: mức tốt chiếm 2,67%; mức khá chiếm tỷ lệ cao nhất với 76,00%; mức trung bình chiếm 21,33%; và không có trường hợp nào được xếp loại ở mức yếu.

Phân tích các số liệu này cho thấy sau khi tham gia chương trình bồi dưỡng, năng lực quản trị nhà trường của đội ngũ cán bộ quản lý tại tỉnh Attapeu đã có sự cải thiện rõ rệt. Cụ thể, tỷ lệ đánh giá ở các mức khá và tốt tăng lên đáng kể, trong khi không còn trường hợp nào ở mức yếu. Kết quả này bước đầu cho thấy hoạt động bồi dưỡng đã mang lại tác động tích cực đối với việc nâng cao kiến thức và kỹ năng quản lý của đội ngũ lãnh đạo nhà trường.

3.5.6.3. Phân tích kết quả trước và sau thực nghiệm

a. Phân tích về mặt định lượng

- Phân tích về kiến thức đầu vào và sau thực nghiệm

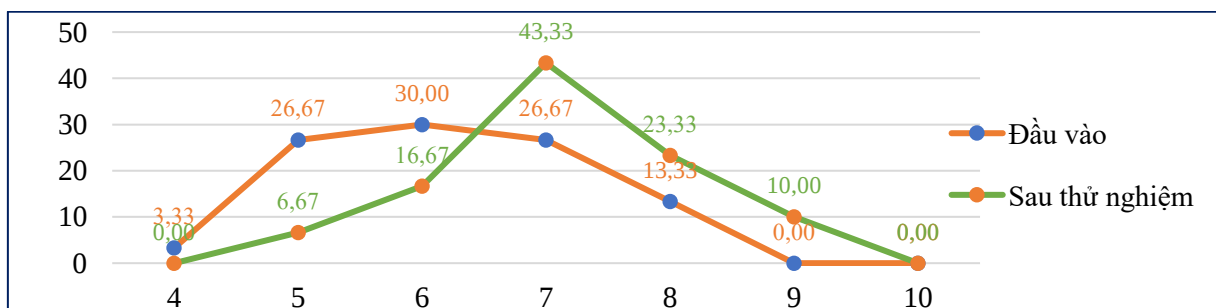
Kết hợp kết quả khảo sát trình độ kiến thức đầu vào bảng 3.5 và kết quả khảo sát trình độ kiến thức sau thực nghiệm bảng 3.8, chúng tôi thành lập được bảng tần suất Bảng 3.11 và Bảng 3.12 Phân bố tần suất của kết quả kiểm tra đầu vào và sau Thực nghiệm như sau:

Bảng 3.11. Bảng tần suất kết quả kiểm tra đầu vào và sau thực nghiệm về kiến thức của CBQL trường PTTH

Lần đánh giá		Mức độ				$\bar{X}$	SD	CV	t	P
		Yếu	TB	Khá	Tốt					
Trước TN N=30	SL	1	17	12	0	6.2 0	1.1 0	17.3 7	11.3 7	.0 0
	(%)	3.33	56.67	40.00	0.00%					
	)	%	%	%						
Sau TN N=30	SL	0	7	20	3	7.1 3	1.0 4	14.3 6		
	(%)	0.00	23.33	66.67	10.00					
	)	%	%	%	%					

Bảng 3.12. Phân bố tần suất kết quả kiểm tra đầu vào và sau thực nghiệm về kiến thức của CBQL trường PTTH

Thang điểm	Đầu vào		Sau thử nghiệm	
	F_i	$f_i f_i$	F_i	f_i
0-3	0	0	0	0
4	1	3.33	0	0.00
5	8	26.67	2	6.67
6	9	30.00	5	16.67
7	8	26.67	13	43.33
8	4	13.33	7	23.33
9	0	0.00	3	10.00
10	0	0.00	0	0.00



Biểu đồ 3.2. Phân bố tần suất kết quả kiểm tra đầu vào và sau thực nghiệm về kiến thức của CBQL trường PTTH

Thông qua kết quả được phân tích bảng ở 3.11 cho thấy: Điểm trung bình đầu vào nhỏ hơn điểm trung bình sau Thực nghiệm ($6,2 < 7,13$) và hệ số biến thiên sau Thực nghiệm nhỏ hơn hệ số biến thiên trước Thực nghiệm ($14,36 < 17,37$). Giá trị $p < 0,05$ có ý nghĩa về mặt thống kê. Nếu quan sát về đường biểu diễn phân bố tần suất ở biểu đồ 3.2, chúng ta thấy rằng đường biểu diễn sau Thực nghiệm cao hơn đường biểu diễn đầu vào trong khoảng khá đến tốt, tương đương điểm 7 trở lên.

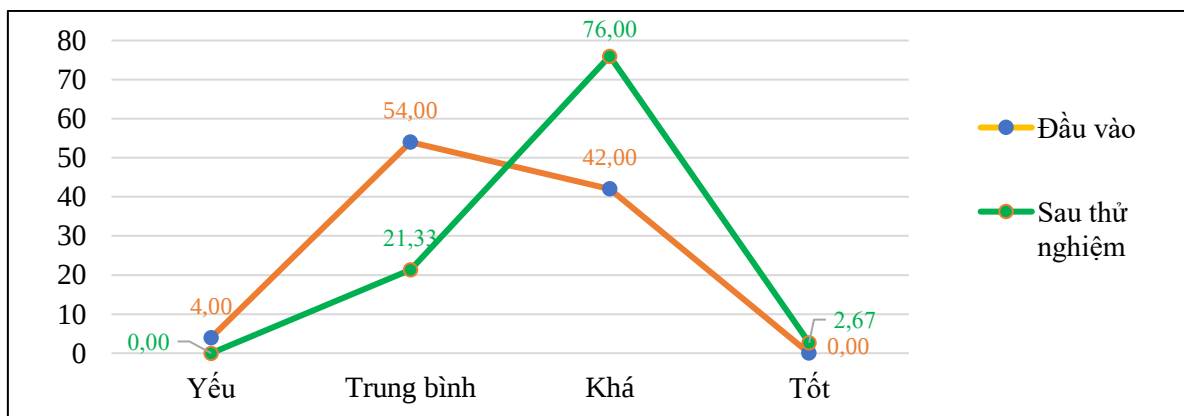
Tóm lại, với các kết quả trên, có thể thấy trình độ kiến thức của CBQL trường PTTH sau Thực nghiệm cao hơn kết quả đầu vào, đồng nghĩa với quá trình bồi dưỡng có hiệu quả.

- Phân tích về kỹ năng đầu vào và sau thực nghiệm

Kết hợp kết quả khảo sát trình độ kỹ năng đầu vào bảng 3.7 và kết quả khảo sát trình độ kỹ năng sau thực nghiệm bảng 3.13, chúng tôi thành lập được bảng so sánh tỷ lệ của các mức độ về trình độ kỹ năng đầu vào và sau thực nghiệm của CBQL trường PTTH như sau:

Bảng 3.13: So sánh tỷ lệ của các mức độ về trình độ các kỹ năng đầu vào và sau thực nghiệm của CBQL trường PTTH

Kiểm tra	Tỷ lệ (%) của các mức độ				$\bar{X}$	SD	t	p
	Tốt	Khá	TB	Yếu				
Đầu vào	0.00	42.00	54.00	4.00	2.38	0.13	9.57	0.00001
Sau thử nghiệm	2.67	76.00	21.33	0.00	2.81	0.06		



Biểu đồ 3.3. So sánh tỷ lệ các kỹ năng đầu vào và sau Thực nghiệm của CBQL trường PTTH

Thông qua Bảng 3.13 và Biểu đồ 3.3 cho thấy sự thay đổi rõ rệt về trình độ các kỹ năng của đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học trước và sau khi tham gia thử nghiệm. Trước Thực nghiệm tỷ lệ CBQL có mức “Tốt” bằng 0%, “Khá” đạt 42%, “Trung bình” chiếm 54% và “Yếu” 4%. Sau thử nghiệm, tỷ lệ “Tốt” tăng lên 2.67%, “Khá” tăng mạnh lên 76%, trong khi “Trung bình” giảm còn 21.33% và “Yếu” giảm về

0%. Giá trị trung bình ($\bar{X}$) về trình độ kỹ năng của CBQL tăng từ 2.38 lên 2.81, cho thấy mức độ cải thiện đáng kể. Độ lệch chuẩn (S.D) giảm từ 0,13 xuống 0,06 chứng tỏ sự đồng đều hơn về kỹ năng giữa các CBQL sau thử nghiệm. Kết quả kiểm định t cho thấy $t = 9,57$ với $p = 0,00001 < 0,05$, nghĩa là sự khác biệt giữa trước và sau Thử nghiệm là có ý nghĩa thống kê. Như vậy, chương trình Thử nghiệm đã tác động tích cực đến việc nâng cao trình độ kỹ năng của đội ngũ CBQL. Tỷ lệ CBQL đạt mức khá và tốt tăng lên rõ rệt, đồng thời không còn trường hợp yếu.

Tóm lại, kết quả phân tích khẳng định hiệu quả của chương trình bồi dưỡng trong việc phát triển kỹ năng quản lý cho CBQL trường phổ thông trung học. Đây là minh chứng rõ ràng rằng giải pháp bồi dưỡng đã mang lại tác động thực chất, góp phần nâng cao năng lực quản lý nhà trường trong giai đoạn đổi mới giáo dục hiện nay.

b. Phân tích kết quả thực nghiệm về mặt định tính

Từ việc khảo sát thực tế và tổng hợp ý kiến phản hồi của các đối tượng tham gia, có thể đưa ra một số nhận định tổng quát về kết quả thực nghiệm như sau:

Hoạt động bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực quản trị nhà trường dành cho những người giữ vị trí quản lý tại các trường trung học phổ thông ở tỉnh Attapeu đã bước đầu tạo ra những chuyển biến tích cực đối với chất lượng của đội ngũ này.

Sau khi tham gia chương trình bồi dưỡng, nhiều cán bộ quản lý đã có nhận thức rõ ràng hơn về vai trò và trách nhiệm của mình trong quá trình phát triển giáo dục. Đồng thời, kiến thức và kỹ năng quản lý của họ cũng được cải thiện đáng kể, đặc biệt trong các lĩnh vực như: xây dựng chiến lược phát triển và kế hoạch hoạt động của nhà trường; tổ chức và điều hành các hoạt động dạy học và giáo dục; quản lý nguồn nhân lực trong nhà trường; tổ chức và điều hành công tác hành chính; quản lý tài chính; quản lý cơ sở vật chất và thiết bị phục vụ dạy học; cũng như kiểm soát và nâng cao chất lượng giáo dục trong các trường trung học phổ thông.

Việc nâng cao năng lực quản trị cho đội ngũ lãnh đạo nhà trường bước đầu đã tác động tích cực đến hiệu quả thực hiện nhiệm vụ quản lý và điều hành của họ.

Thực tiễn hoạt động tại các trường cho thấy các công việc quản trị dần được tổ chức theo hướng khoa học và có hệ thống hơn. Những thay đổi này đã góp phần nâng cao hiệu quả quản lý nhà trường, hỗ trợ đội ngũ giáo viên trong quá trình thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, đồng thời đáp ứng yêu cầu phát triển của ngành giáo dục cũng như nhu cầu phát triển kinh tế – xã hội của địa phương.

Như vậy, kết quả phân tích về mặt định lượng và định tính đã chứng minh cho giả thuyết Thử nghiệm của luận án.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Trên cơ sở phân tích cơ sở lý luận và kết quả khảo sát thực tiễn, luận án đã xây dựng hệ thống gồm năm giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực quản lý tại các trường trung học phổ thông thuộc khu vực miền Nam CHDCND Lào. Các giải pháp tập trung vào những nội dung chủ yếu như: hoàn thiện công tác định hướng và chuẩn bị nguồn nhân sự quản lý; chuẩn hóa quy trình lựa chọn và bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo nhà trường; xây dựng và hoàn thiện khung năng lực làm cơ sở cho việc đánh giá năng lực quản lý; tổ chức các hoạt động đào tạo và bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực quản trị nhà trường; đồng thời tạo dựng môi trường thuận lợi để đội ngũ quản lý giáo dục có điều kiện phát triển năng lực lãnh đạo và quản trị.

Những giải pháp được đề xuất trong nghiên cứu có mối liên hệ chặt chẽ và hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình triển khai. Mỗi giải pháp đều được xác định rõ mục tiêu, nội dung, phương thức tổ chức thực hiện cũng như các điều kiện cần thiết để áp dụng vào thực tiễn. Sự kết hợp giữa các giải pháp này nhằm tạo nên tác động tổng hợp đối với quá trình nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý tại các trường trung học phổ thông.

Kết quả khảo sát ý kiến của các đối tượng liên quan cho thấy những giải pháp được đề xuất đều được đánh giá ở mức cao về cả tính cần thiết và khả năng triển khai trong thực tế. Phân tích thống kê cũng cho thấy giữa hai tiêu chí này tồn tại mối tương quan chặt chẽ, cho thấy các giải pháp vừa phản ánh đúng nhu cầu thực tiễn vừa có khả năng áp dụng trong điều kiện quản lý giáo dục tại các địa phương.

Trong số các giải pháp đã đề xuất, nghiên cứu lựa chọn giải pháp liên quan đến hoạt động bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực quản trị cho đội ngũ lãnh đạo nhà trường để tiến hành thử nghiệm. Kết quả thực nghiệm cho thấy giải pháp này mang lại những chuyển biến tích cực trong việc nâng cao năng lực quản lý của các đối tượng tham gia. Những kết quả đạt được bước đầu khẳng định tính hiệu quả của hệ thống giải pháp đã đề xuất và cho thấy khả năng vận dụng các giải pháp này vào thực tiễn phát triển đội ngũ quản lý tại các trường trung học phổ thông ở CHDCND Lào.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. KẾT LUẬN

(1). Việc phát triển nguồn nhân lực quản lý trong lĩnh vực giáo dục nói chung và đội ngũ lãnh đạo các trường trung học phổ thông nói riêng có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với chất lượng và hiệu quả hoạt động của hệ thống giáo dục. Vì vậy, trong thời gian qua đã có nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước đề cập đến các giải pháp nhằm nâng cao năng lực quản lý nhà trường. Trên cơ sở tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan, luận án đã vận dụng mô hình phát triển nguồn nhân lực của Leonard Nadler để phân tích và đề xuất hướng tiếp cận trong việc phát triển đội ngũ lãnh đạo các trường trung học phổ thông. Theo đó, quá trình phát triển đội ngũ này được xem xét thông qua năm nội dung chủ yếu gồm: xây dựng nguồn nhân sự quản lý; tuyển chọn và bổ nhiệm; kiểm tra và đánh giá năng lực quản lý; đào tạo và bồi dưỡng; cũng như tạo dựng môi trường thuận lợi để phát triển năng lực quản trị nhà trường. Đồng thời, nghiên cứu cũng bước đầu xác định định hướng xây dựng khung năng lực đối với cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông.

(2). Kết quả khảo sát thực trạng tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào cho thấy trong những năm gần đây công tác phát triển đội ngũ quản lý các trường trung học phổ thông đã đạt được một số kết quả tích cực. Đội ngũ lãnh đạo nhà trường về cơ bản đáp ứng yêu cầu về số lượng, cơ cấu và độ tuổi, bảo đảm sự kế thừa giữa các thế hệ cán bộ quản lý. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định. Trình độ chuyên môn và năng lực quản lý của một bộ phận cán bộ chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu; một số cán bộ chưa được bồi dưỡng về lý luận chính trị hoặc chưa tham gia các chương trình đào tạo về quản lý giáo dục. Mặc dù phần lớn cán bộ quản lý đều có phẩm chất chính trị vững vàng, đạo đức nghề nghiệp tốt và hiểu biết về chương trình giáo dục, nhưng năng lực trong các hoạt động quản trị nhà trường như xây dựng kế hoạch phát triển, tổ chức và điều hành các hoạt động giáo dục, cũng như triển khai các nhiệm vụ quản lý vẫn còn những hạn chế cần được khắc phục.

(3). Trên cơ sở phân tích lý luận và thực tiễn, luận án đã đề xuất hệ thống gồm năm giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý các trường trung học phổ thông tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào. Các giải pháp tập trung vào các nội dung như: hoàn thiện công tác định hướng và chuẩn bị nguồn nhân lực quản lý; chuẩn hóa quy trình lựa chọn và bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo nhà trường; xây dựng khung năng lực làm căn cứ cho việc đánh giá năng lực quản lý; tổ chức các hoạt động đào tạo và bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực quản trị; đồng thời tạo lập môi trường thuận lợi để đội ngũ quản lý giáo dục phát huy năng lực lãnh đạo và quản trị nhà trường. Kết quả khảo nghiệm cho thấy

các giải pháp được đề xuất đều được đánh giá có mức độ cần thiết và khả năng áp dụng cao, đồng thời giữa hai tiêu chí này tồn tại mối tương quan chặt chẽ.

Kết quả thử nghiệm đối với giải pháp liên quan đến hoạt động bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực quản trị cho đội ngũ lãnh đạo nhà trường cho thấy những chuyển biến tích cực về kiến thức và kỹ năng quản lý của các đối tượng tham gia. Điều này bước đầu khẳng định hiệu quả của giải pháp cũng như tính phù hợp của hệ thống giải pháp đã đề xuất. Trên cơ sở đó, các giải pháp của nghiên cứu có thể được xem xét áp dụng trong thực tiễn phát triển đội ngũ quản lý các trường trung học phổ thông tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào cũng như tại những địa phương có điều kiện tương tự.

2. KHUYẾN NGHỊ

2.1. Đối với Bộ Giáo dục và Thể thao CHDCND Lào

- Cần có xây dựng tiêu chuẩn riêng cho CBQL các cơ sở GD của Lào;
- Cần có xây dựng khung năng lực CBQL các cơ sở GD của Lào;
- Tiếp tục bổ sung, hoàn thiện tiêu chuẩn, quy trình lựa chọn, nhiệm vụ của CBQL trường PTTH theo hướng mở rộng quy mô; chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn cho CBQL trường PTTH;
- Cung cấp nguồn chính sách, cơ sở vật chất, thiết bị dạy học đáp ứng yêu cầu dạy học và phát triển CBQL trường PTTH.

2.2. Đối với Sở Giáo dục và Thể thao các tỉnh miền Nam CHDCND Lào

- Cần xây dựng quy hoạch đội ngũ CBQL trường PTTH một cách bài bản để chủ động tạo nguồn CBQL trường PTTH, và chuẩn bị tâm thế sẵn sàng nhận nhiệm vụ đối với CBQL trường PTTH trong diện quy hoạch;
- Đánh giá CBQL trường PTTH theo khung năng lực. Tạo điều kiện để CBQL trường PTTH được bồi dưỡng để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ; được học hỏi và trao đổi kinh nghiệm với đồng nghiệp trong, ngoài nước.
- Xây dựng chương trình bồi dưỡng phù hợp với nhu cầu, và điều kiện thực tiễn của các vùng, địa phương.

2.3. Đối với các trường phổ thông trung học thuộc các tỉnh miền Nam CHDCND Lào

- Chủ động, tích cực thực hiện vai trò, nhiệm vụ, chức năng của CBQL trường PTTH đạt được hiệu quả cao;
- Chủ động, tích cực tham gia các hoạt động phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH; và trên tinh thần tự học, tự bồi dưỡng để đạt chuẩn hoặc trên chuẩn, để đáp ứng yêu cầu phát triển ngành giáo dục ngày càng cao.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

- [1]. Đặng Quốc Bảo (2006), *Phát triển con người và chỉ số phát triển con người - Một số kiến giải lý luận và thực tiễn trong bối cảnh kinh tế - xã hội hiện nay ở Việt Nam*, Hà Nội.
- [2]. Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Đắc Hưng (2004), *Giáo dục Việt Nam hướng tới tương lai - Vấn đề và giải pháp*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- [3]. Đặng Quốc Bảo, Bùi Việt Phú, Phạm Minh Giản, Phạm Minh Xuân (2017), *Đổi mới, cải cách giáo dục ở Việt Nam và nhân tố quản lý trong tiến trình đổi mới giáo dục*, NXB thông tin và Truyền thông.
- [4]. Bộ Giáo dục Singapore (2009), *Mô hình trường học Ưu việt của Singapore*, SEM-NXBGD 2009.
- [5]. Bộ GD&ĐT (2009), *Dự án đổi mới giáo dục (SREM), Sơ lược lịch sử GD Việt Nam và một số nước trên thế giới*.
- [6]. Bộ GD&ĐT, Viện nghiên cứu phát triển giáo dục (2002), *Chiến lược phát triển giáo dục trong thế kỷ XXI, kinh nghiệm của các quốc gia*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- [7]. CHEETHAO XIONG YER (2015), *Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT tỉnh Yên Bái nước CHDCND Lào*, Luận văn thạc sĩ khoa học giáo dục, Trường đại học sư phạm, Thái Nguyên.
- [8]. Nguyễn Quốc Chí, Nguyễn Thị Mỹ Lộc (1996), *Lý luận đại cương về quản lý*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
- [9]. Vũ Đình Chuẩn (2007), “Bồi dưỡng đội ngũ giáo viên đầu đàn tạo nguồn phát triển đội ngũ CBQL trường THPT”. *Tạp chí Khoa học giáo dục*, (27).
- [10]. Drucker Peter F. *Những thách thức của quản lý trong thế kỷ 21*, NXB trẻ, TP Hồ Chí Minh.
- [11]. Trần Kim Dung (2018), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tài chính.
- [12]. Trần Thu Hà (2014), “Giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý cấp trung học cơ sở quận Hai Bà Trưng, thành phố Hà Nội”, *Tạp chí Giáo dục*, (333).
- [13]. Trịnh Thị Hồng Hà (2010), “Nghiên cứu mô hình hiệu trưởng trường THPT Việt Nam từ cách tiếp cận vai trò chức năng”, *Tạp chí giáo dục* (13).
- [14]. Phạm Minh Hạc (2002), *Giáo dục Việt Nam trước ngưỡng cửa của thế kỷ XX*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.

- [15]. Nguyễn Hồng Hải (2011), *Quản lý đội ngũ hiệu trưởng trường THPT đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục*, Luật án tiến sĩ khoa học giáo dục.
- [16]. Phạm Ngọc Hải (2014), *Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh Đông Nam bộ trong bối cảnh đổi mới giáo dục*, Luận án tiến sĩ giáo dục học, Đại học sư phạm, Hà Nội.
- [17]. Harold Koortz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich (1992), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.
- [18]. Bùi Minh Hiền, Vũ Ngọc Hải, Đặng Quốc Bảo (2006), *Quản lý giáo dục*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
- [19]. Bùi Minh Hiền (2009), *Quản lý giáo dục*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
- [20]. Trần Hữu Hoan (2017), *Phát triển năng lực quản lý cho Hiệu trưởng trường Trung học phổ thông Việt Nam đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay*, Đề tài KHCN cấp Bộ, Học viện Quản lý Giáo dục, Mã số: 82016-HVQ-02, Hà Nội.
- [21]. Nguyễn Thanh Hoàn (2004), *Mô hình nhà trường phổ thông tự quản ở một số nước và những yêu cầu đối với năng lực quản lý của hiệu trưởng. Đề tài nghiên cứu mã số C16-2003*, Viện chiến lược và chương trình giáo dục.
- [22]. Nguyễn Huy Hoàng (2011), *Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường trung học cơ sở các tỉnh vùng tây Bắc theo hướng chuẩn hóa*, Luận án tiến sĩ Quản lý giáo dục, Viện Khoa học giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
- [23]. Nguyễn Tiến Hùng (2017), “Phát triển khung năng lực của đội ngũ công chức, viên chức ngành Giáo dục”, *Tạp chí Khoa học giáo dục*, (142).
- [24]. Đặng Thành Hưng, Trịnh Thị Hồng Hà (2003), “Vấn đề chuẩn và chuẩn hóa trong giáo dục phổ thông”. *Thông tin khoa học giáo dục*, (68).
- [25]. Trần Kiểm (1997), *Quản lý giáo dục và trường học*, Viện khoa học giáo dục, Hà Nội.
- [26]. Trần Kiểm (2002), *Khoa học quản lý nhà trường phổ thông*, NXB Đại học quốc gia Hà Nội.
- [27]. Trần Kiểm (2004), *Khoa học giáo dục, một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
- [28]. Trần Kiểm (2007), *Tiếp cận hiện đại trong quản lý giáo dục*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
- [29]. Trần Kiểm (2011), *Khoa học tổ chức và tổ chức giáo dục*, NXB Đại học Sư phạm.

- [30]. Trần Kiểm (2011), *Những vấn đề cơ bản của Khoa học quản lý giáo dục*, NXB Đại học Sư phạm.
- [31]. Trần Kiểm-Bùi Minh Hiền (2007), *Quản lý và lãnh đạo nhà trường*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
- [32]. Khăm Kẹo Vông Phi La (1996), *Nghiên cứu phẩm chất nhân cách hiệu trưởng trường tiểu học*, Luận án tiến sĩ tâm lý học chuyên ngành, ĐH sư phạm Hà Nội.
- [33]. Đặng Bá Lãm (2003), *Giáo dục Việt Nam những thập niên đầu thế kỷ XXI. Chiến lược phát triển*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
- [34]. Nguyễn Hữu Long (2006), *Phát triển nguồn nhân lực*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
- [35]. Đinh Thị Lụa (2020), *Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông các tỉnh miền bắc đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục*, Luận án tiến sĩ quản lý giáo dục, Học viện quản lý giáo dục.
- [36]. M.Losey, S, Meinge and D. Ulich (2011), *Tương lai của nghề quản trị nhân lực*, Nxb Thời đại, Hà Nội.
- [37]. Mintzberg H (2009), *Nghề quản lý - những tư tưởng hàng đầu về quản lý*, Nxb Thế giới, Hà Nội.
- [38]. Phùng Đình Mẫn (2003), *Những vấn đề cơ bản về đổi mới giáo dục Trung học phổ thông hiện nay*, Trường Đại học Sư phạm Huế.
- [39]. Hồ Chí Minh (1995), *Toàn tập*, tập 5, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- [40]. Hồ Chí Minh (1997), *Vấn đề giáo dục*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
- [41]. Hồ Chí Minh (2011), *Toàn tập*, tập 5, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
- [42]. Bùi Việt Phú, Đặng Quốc Bảo (2012), *Một số góc nhìn về phát triển và quản lý giáo dục*, NXB Giáo dục Việt Nam.
- [43]. Hà Thế Ngữ (2001), *Giáo dục học một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội
- [44]. Hoàng Phê (1988), *Từ điển tiếng Việt*, Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội.
- [45]. Vương Lạc Phu, Tường Nguyệt Thần (2000), *Khoa học lãnh đạo hiện đại*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội
- [46]. Bùi Việt Phú, Lê Quang Sơn (TB 2019), *Xu thế phát triển giáo dục*, NXB Giáo dục Việt Nam.
- [47]. Bùi Việt Phú, Nguyễn Văn Đệ, Đặng Bá Lãm (2014, TB 2022), *Chiến lược và chính sách phát triển giáo dục*, NXB Giáo dục Việt Nam.
- [48]. Bùi Việt Phú (2019), *Lịch sử các tư tưởng giáo dục* (sách chuyên khảo), NXB Thông tin và Truyền thông.

- [49]. Bùi Việt Phú, Vũ Đình Chuẩn (2024), *Tăng cường chuyển đổi số trong hoạt động bồi dưỡng CBQL cơ sở GDPT đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục*, Tạp chí Quản lý giáo dục số 01/2024.
- [50]. Đinh Phúc, Khánh Linh (2012), *Quản lý nhân sự*, NXB Tài chính.
- [51]. Nguyễn Ngọc Quang (1989), *Những khái niệm về lý luận quản lý giáo dục*, Trường Cán bộ quản lý, Hà Nội.
- [52]. Trần Hồng Quân (1996), *Giáo dục và đào tạo là con đường quan trọng nhất để phát huy nguồn nhân lực con người*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
- [53]. Quốc Hội (2019), Luật số 43/2019/QH14, Luật giáo dục.
- [54]. Lê Quang Sơn (2021), *Phương pháp nghiên cứu khoa học quản lý giáo dục*, Đại học sư phạm, Đà Nẵng.
- [55]. SúcMaNi KhamPhong (2016), *Biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học ở huyện Sukhuma tỉnh Champsak nước Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào*, Luận văn thạc sĩ giáo dục học, Đại học Đà Nẵng.
- [56]. Nguyễn Hữu Thân (2012), *Quản trị nhân sự*, NXB Lao động – Xã hội.
- [57]. Trần Thị Thu (2012), “Đổi mới công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học cơ sở huyện An Dương thành phố Hải Phòng”, *Tạp chí Giáo dục*, (297).
- [58]. Nguyễn Thị Trâm Anh (Chủ biên), Lê Quang Sơn, Trần Xuân Bách (2022), *Giáo trình Phát triển văn hoá nhà trường: lý luận và thực tiễn*, Trường Đại học sư phạm, Đà Nẵng.
- [59]. Viện Nghiên cứu phát triển giáo dục (2002), *Chiến lược phát triển giáo dục trong thế kỷ 21 - Kinh nghiệm các quốc gia*, Kỷ yếu Hội thảo quốc gia, Hà Nội
- [60]. Vongphaiboun Phavongchan (2017), *Biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT tỉnh Xê Kông nước CHDCND Lào*, Luận văn thạc sĩ giáo dục học, Đại học sư phạm, Đà Nẵng.
- [61]. Cao Thị Thanh Xuân (2015), *Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong bối cảnh đổi mới giáo dục*, Luận án tiến sĩ khoa học giáo dục, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.

TIẾNG ANH

- [62]. A. Asmendri (2014), The Roles of School Principal in the Implementation of Character Education at Boarding School. Volume 21, Number 2, July 2014, page 104-111

- [63]. Ann Giley, Jerry W. Giley, Scott A. Quatro, Pamela Dixon, *The Praeger handbook of Human Resource management* (Volum 1 and 2), publishers 2009.
- [64]. ASCD leadership faculty & CunninghamMorris, A. (2008, October). ASCD Principal Leadership Framework. Handout at ASCD leadership faculty development meeting, Alexandria, VA.
- [65]. Barkley, S.Gene, B. Feagin, C. H & Susan, C (2001), *Leadership Matters: Building Leadership Capacity*. USA: Suothern Regional Dducation Board.
- [66]. Barnes F, Berendt B (1994), *Higher education staff development: directions for the 21 st century*, UNESCO.
- [67]. Blackwell R, Blackmonr P (2003), *Towards Strategic Staff Development in Higher Education*.
- [68]. Bulach, Pickett, C.Brothe, W, & Diana (1998). *Mistakes Educational Leaders Make*. Eric Digest, 122
- [69]. Cardno, C, & Collett, D. (2003). *Secondary School Principals as Curriculum Leaders: A New Zealand Study*.
- [70]. Coleman, M., Low, G.T..., Bush, T. and Chew, O. A. J (1996). *Re - Thinking training for principals: The role of metoring*, University of Leicester, United Kingdom National Institute of Education, Singapore Paper presented at the AERA Conference, New York, 8 - 12 April 1996.
- [71]. Darnell, B. (2010). The 21st century instructional leader. ASCD E-Book, Alexandria, VA.
- [72]. Educational for Develoment challenges: Dilemmas Unesco, Bangkok, 1985.
- [73]. Fred CLunenburg, Allan c. Omstein. *Educational Administration Concepts and Practices*, Wadsworth - Thomson Learning, Third Edition.
- [74]. Good Principals Are the Key to succesful School. *SesStractegies to Prepare More Good Principals (2001)*, Southern Regional Education Board, USA.
- [75]. Huber, stephan gerhand and... (2002), *Preparing school leaders fof the 21 century: aninter national comparison of develoment porograms of 15 countres taylor*. Francis publisher, Netherlands.
- [76]. J. Kaser, S. Mundry, K.E. Stiles and S.L.Horsley (2013) *The 21 Responsibilities of the School Leader - Nysed*. <http://www.nysed.gov> › common › nysed › files.
- [77]. Jonh B. And Phyllis D. (1998), *The ABCs of Education*, Jossey – Bass Publisher. San Francisco, 4.

- [78]. John K Thein (2004), *A history of American higher Education*, the John Hopkin University Press, Baltimore and London
- [79]. K.Aswathappa, *Human Resource Management- Text and Cases* (seven edition) McGraw Hill Education (India).
- [80]. K.Aswathappa, *Human Resource Management- Text and Cases* (seven edition) McGraw Hill Education (India).
- [81]. Lapointe, M., & David, S. (2006). *School Leadership Study Developing Sucessful Principals*. Retrieved October 10, 2015.
- [82]. Leadership Mastters, *Building Leadership Capacity* (2001), Southern Regional Education Board, USA.
- [83]. Leonard Nadler (1980), “*Developing Human Resource*”, American Society for Training and Development
- [84]. McCrimmon, M. (2001). *What’s a Manager?* Retrieved July 25, 2015
- [85]. Michel Amstrong (2006), *The Handbook of Human resource management practice*, Kogan Page, 10th edition.
- [86]. Murphy, J. (1992). *The landscape of leadership preparation: Reframing the Education of School Administrations*, Retrieved August 25, 2015
- [87]. National Association of Elementary School Principals, Brown University (2009), *Making the Case for Principal Mentoring*. Principals Leadership Network. This publication is based on work supported by the Institute of Education Sciences (IES).
- [88]. NIE (Singapore), (2008). *Leaders in Education Programme International*.
- [89]. North Carolina Department of Public Instruction (1988). *Standard for Principal and Assistant Principal Evaluation*, Adopted by the State Board of Education. USA: North Carolina.
- [90]. Raymond, J. S. (1998). *Human Resource Management (3rd ed.): Jacarenda Wiley Ltd*.
- [91]. Robert R. Agthe, *The Elementary Principals Perception of Their own and Teachers Role in Curriculum Decision Making*, Accessed 2 October 2018. Available from <http://www.lipumi.com/dissertation/fullcit/309793>
- [92]. RobertC. Roberts, Timothy Spannaus, J.Michael Spector (2001), *Instructional Design Competencies: The Standard*, Syracuse University – Syracuse, New York.
- [93]. Steve Fakas, Jean Johnson and AnnDuffett (2003). *Rolling up Their Sleeves: Superindent and Principal takl About What’s Needed tofix Schools, Public Agenda, USA*.

- [94]. Sergiovanni, T. J. (2008). *The Principalsip: A Reflectice Prattice Perspective*. Masachusetts, USA: Allyn and Bacon Publisher.
- [95]. Smith, S. C., & Piele, P. K. (1991). *School Leadership (Handbook for Excellence)*; ERIC.
- [96]. Somphone SAENGDUANGCHANTH (2021). *Leadership Styles and Leadership Effectiveness in Higher Education Institution in Lao's People Democratic Republic*, UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK.
- [97]. UNESCO (1991), *Micro - Level: Educational Planning and Management (Handbook)*. UNESCO Pricipal Regional Office for ASIA and the Pacific.

TIẾNG LÀO

- [98]. ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ (2010), ຂໍ້ຕົກລົງສະບັບເລກທີ 1232/ສສ,ສຄ/2010, ລົງວັນທີ 03 ມິຖຸນາ 2010, ວ່າດ້ວຍການອະນຸມັດນຳໃຊ້ມາດຖານຄູ.
- Bộ GD&TT (2010), Quyết định số 1232/BT-GD, ngày 03 /06 /2010, *Về Ban hành bộ tiêu chuẩn giáo viên*.
- [99]. ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ (2013), *ຫຼັກການຄຸ້ມຄອງໂຮງຮຽນມັດທະຍົມສຶກສາ*, ສຳນັກພິມສຶກສາ, ວຽງຈັນ.
- Bộ GD&TT (2013), *Điều lệ trường trung học*, NXB GD, Viêng Chăn.
- [100]. ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ (2015), *ຍຸດທະສາດພັດທະນາການສຶກສາ ແລະ ກິລາ ຮອດປີ 2030*, ສຳນັກພິມສຶກສາ, ວຽງຈັນ.
- Bộ GD&TT (2015), *Chiến lược phát triển GD&TT đến năm 2030*, NXB GD, Viêng Chăn.
- [101]. ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ (2016), *ແຜນຍຸດທະສາດພັດທະນາ ຊັບພະຍາກອນມະນຸດ ແຫ່ງຊາດ ລາວຮອດປີ 2025*, ສຳນັກພິມສຶກສາ, ວຽງຈັນ.
- Bộ GD&TT (2016), *chiến lược phát triển nguồn nhân lực Quốc gia Lào đến năm 2025*. NXB DG, Viêng Chăn.
- [102]. ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ (2018), *40 ປີແຫ່ງການພັດທະນາການສຶກສາ ແລະ ກິລາລາວ 1975-2015*, ສຳນັກພິມສຶກສາ, ວຽງຈັນ.
- Bộ GD&TT (2018), *40 năm phát triển giáo dục và thể thao Lào 1975-2015*, NXB GD, Viêng Chăn.
- [103]. ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ (2020), *ແຜນພັດທະນາການສຶກສາ ແລະ ກິລາ 5 ປີ ຄັ້ງທີ IX* (2021-2025), ສຳນັກພິມສຶກສາ, ວຽງຈັນ.
- Bộ GD&TT (2020), *kế hoạch phát triển GD&TT 5 năm lần thứ IX (2021-2025)*, NXB GD, Viêng Chăn.

- [104]. ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ(2020), *ຄູ່ມືຜູ້ບໍລິຫານການສຶກສາ ແລະ ກິລາ*, ເຫຼັ້ມ XIV, ສຳນັກພິມສຶກສາ, ວຽງຈັນ.
- Bộ GD&TT (2020), *Sổ tay dành cho các bộ quản lý giáo dục và thể thao*, Tập XIV, NXB giáo dục, Hà Nội.
- [105]. ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ (2020), *ກອງໄຫຍ່ອົງຄະນະພັກກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ ຄັ້ງທີ IX, ວັນທີ 24 ພະຈິກ 2020*, ນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ
- Bộ GD&TT (2020), *Đại hội Đảng bộ Bộ giáo dục và thể thao lần thứ IX*, ngày 24 tháng 11 năm 2020, Hà Nội.
- [106]. ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ (2023), ເລກທີ 301 /ສສກ, ລົງວັນທີ 8 ກຸມພາ 2023, *ມະຕິຜູ້ບໍລິຫານການສຶກສາ ແລະ ກິລາທົ່ວປະເທດ ປະຈຳປີ 2022*.
- Bộ GD & TT (2023), Số 301/NQ-GD, ngày 08/02/2023, *Nghị quyết người quản lý giáo dục toàn quốc năm 2022*.
- [107]. ກົມການເມືອງສູນການພັກປະຊາຊົນປະຕິວັດລາວ (2018), ມະຕິສະບັບເລກທີ 030/ກມສພ, ລົງວັນທີ 03 ມັງກອນ 2018, *ວ່າດ້ວຍມາດຖານຂອງພະນັກງານນຳພາຄຸ້ມຄອງ*.
- Bộ chính trị trung ương Đảng nhân dân cách mạng Lào (2018), *Nghị quyết 030/NQ-TW*, ngày 03/01/2018, *Về bộ chuẩn cán bộ lãnh đạo, quản lý*.
- [108]. ກົມການເມືອງສູນການພັກປະຊາຊົນປະຕິວັດລາວ (2018), ມະຕິສະບັບເລກທີ 032/ກມສພ, ລົງວັນທີ 03 ມັງກອນ 2018, *ວ່າດ້ວຍວຽກງານສ້າງແຜນກຳນົດພະນັກງານນຳພາ-ຄຸ້ມຄອງ*
- Bộ chính trị trung ương Đảng nhân dân cách mạng Lào (2018), *Nghị quyết 032/NQ-TW*, ngày 03/01/2018, *Về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý*.
- [109]. ສະພາແຫ່ງຊາດລາວ (2015), ເລກທີ 62/ສພຊ, ລົງວັນທີ 16 ກໍລະກົດ 2015 *ວ່າດ້ວຍກົດ ໝາຍການສຶກສາສະບັບປັບປຸງ*.
- Quốc hội Lào (2015), số 62/QH, ngày 16/07/2015, *về luật giáo dục quốc dân Lào sửa đổi*.
- [110]. ສະພາແຫ່ງຊາດລາວ (2015), ເລກທີ 74/ສພຊ, ລົງວັນທີ 18 ທັນວາ 2015 *ກົດໝາຍວ່າດ້ວຍພະນັກງານ - ລັດຖະກອນ*.
- Quốc hội Lào (2015), số 74/QH, ngày 18/12/2015, *Về luật luật cán bộ, công chức*.
- [111]. ສະພາແຫ່ງຊາດລາວ (2022), ເລກທີ 60/ສພຊ, ລົງວັນທີ 08 ກໍລະກົດ 2022 *ວ່າດ້ວຍການຮັບຮອງເອົາບົດລາຍງານຂອງລັດຖະບານກ່ຽວກັບການຈັດຕັ້ງປະຕິບັດບັນດາຄາດໝາຍຂະແໜງສຶກສາ ແລະ ກິລາ, ການປັບປຸງຄຸນນະພາບລະບົບການຮຽນ - ການສອນທຸກຊັ້ນທຸກສາຍໃນໄລຍະໄໝ້ ແລະ ການຄຸ້ມຄອງວຽກງານກິລາ - ກາຍະກຳ*.
- Quốc hội Lào (2022), *Nghị quyết số 60/QH*, ngày 08/07/2022, *Công nhận báo cáo của Chính phủ về thực hiện các mục tiêu giáo dục, cải tiến chất lượng dạy, học mọi cấp/bậc học trong thời kỳ mới, và quản lý việc thể thao*.

- [112]. ສອນນາລິນ ໄຊຍະລາດ(2017), “ສຶກສາຄວາມຕ້ອງການຝຶກອົບຮົມຂອງຄູ່ເປົ້າໝາຍທີ່ຈະເປັນຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນສາມັນສຶກສາ”, ສະຖາບັນພັດທະນາຜູ້ບໍລິຫານການສຶກສາ, ວຽງຈັນ.
- Sonenalin XAYYALATH (2017), “*Nghiên cứu nhu cầu bồi dưỡng của giáo viên đối tượng để trở thành cán bộ quản lý trường phổ thông*”, Viện phát triển cán bộ quản lý giáo dục, ViengChan
- [113]. ສູນສະຖິຕິແຫ່ງຊາດ (2023), *ບົດລາຍງານອັດຕາເງິນເຟ້ຍຈຳເດືອນກັນຍາ 2023*, ວຽງຈັນ.
- Trung tâm thống kê quốc gia Lào (2023), *Báo cáo tình hình lạm phát tháng 9 năm 2023*, ViengChan.
- [114]. ພະແນກສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ ແຂວງອັດຕະປື (2020), ແຜນພັດທະນາການສຶກສາ ແລະ ກິລາ 5 ປີ ຄັ້ງທີ IX (2021-2025).
- Sở GD & TT tỉnh Attapeu (2020), *kế hoạch phát triển GD&TT 5 năm lần thứ IX (2021-2025)*.
- [115]. ພະແນກສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ ແຂວງເຊກອງ (2020), ແຜນພັດທະນາການສຶກສາ ແລະ ກິລາ 5 ປີ ຄັ້ງທີ IX (2021-2025).
- Sở GD & TT tỉnh Sekong (2020), *kế hoạch phát triển GD&TT 5 năm lần thứ IX (2021-2025)*.
- [116]. ພະແນກສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ ແຂວງສາລະວັນ (2020), ແຜນພັດທະນາການສຶກສາ ແລະ ກິລາ 5 ປີ ຄັ້ງທີ IX (2021-2025).
- Sở GD & TT tỉnh Saravan (2020), *kế hoạch phát triển GD&TT 5 năm lần thứ IX (2021-2025)*.
- [117]. ພະແນກສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ ແຂວງຈຳປາສັກ (2020), ແຜນພັດທະນາການສຶກສາ ແລະ ກິລາ 5 ປີ ຄັ້ງທີ IX (2021-2025).
- Sở GD & TT tỉnh Champasak (2020), *kế hoạch phát triển GD&TT 5 năm lần thứ IX (2021-2025)*.
- [118]. ຝັກປະຊາຊົນປະຕິວັດລາວ (2011), ເອກະສານກອງປະຊຸມໃຫຍ່ຜູ້ແທນທົ່ວປະເທດຄັ້ງທີ IX, ສຳນັກພິມນະຄອນຫຼວງວຽງຈັນ.
- Đảng NDCM Lào (2011), Đại hội Đại biểu toàn quốc khóa XI, ViengChan.
- [119]. ຝັກປະຊາຊົນປະຕິວັດລາວ (2021), ເອກະສານກອງປະຊຸມໃຫຍ່ຜູ້ແທນທົ່ວປະເທດຄັ້ງທີ XI, ຈັດຂຶ້ນໃນລະຫວ່າງວັນທີ 13-15 ມັງກອນ 2021.
- Đảng NDCM Lào (2021), Đại hội Đại biểu toàn quốc khóa XI, ngày 13-15 tháng 1 năm 2021.
- [120]. ລັດຖະບານ ສປປ.ລາວ (2023), ດຳລັດເລກທີ 202/ລບ, ວັນທີ 12 ເມສາ 2023 ວ່າດ້ວຍລັດຖະກອນຄູ.

Chính phủ CHDCND Lào (2023), Nghị định số 202/CP, Ngày 12/05/2023, *Về công chức giáo viên.*

- [121]. ລັດຖະບານ ສປປ.ລາວ (2012), ດຳລັດເລກທີ 461/ລບ, ວັນທີ 09 ຕຸລາ 2012 *ວ່າດ້ວຍມາດ ຖານຕຳແໜ່ງບໍລິຫານຂອງພະນັກງານລັດຖະກອນ.*

Chính phủ CHDCND Lào (2012), Nghị định số 461/CP, Ngày 09/10/2012, *Về Tiêu chuẩn với các chức danh công chức lãnh đạo, quản lý trong cơ quan hành chính nhà nước Lào.*

- [122]. ລັດຖະບານ ສປປ.ລາວ (2016), ແຜນຍຸດທະສາດພັດທະນາຊັບພະຍາກອນມະນຸດຮອດປີ 2025, ສຳນັກພິມສຶກສາ, ວຽງຈັນ.

Chính phủ 2016, *Chiến lược phát triển nguồn nhân lực đến năm 2025*, NXB GD, ViengChan.

- [123]. ລັດຖະບານ ສປປ.ລາວ (2017), ດຳລັດເລກທີ 203/ລບ, ວັນທີ 04 ກໍລະກົດ 2017 *ວ່າດ້ວຍຕຳແໜ່ງບໍລິຫານຂອງພະນັກງານລັດຖະກອນ.*

Chính phủ Cộng hoà Dân chủ Nhân dân Lào (2017), Nghị định số 203/CP, Ngày 04/07/2017, *về chức vụ cán bộ quản lý.*

- [124]. ລັດຖະບານ ສປປ.ລາວ (2019), ດຳລັດເລກທີ 184/ລບ, ວັນທີ 26 ມິຖຸນາ 2019 *ວ່າດ້ວຍ ຈັນຍາບັນຂອງພະນັກງານລັດຖະກອນ.*

Chính phủ Cộng hoà Dân chủ Nhân dân Lào (2019), Nghị định số 184/CP, Ngày 26/06/2019, *Về đạo đức nghề nghiệp cán bộ, công chức.*

- [125]. ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ(2022), *ຄຳແນະນຳການປະເມີນການປະຕິບັດໜ້າທີ່ຂອງຄູ ແລະ ຜູ້ບໍລິຫານການສຶກສາ*

Bộ GD&TT (2022), *Thông thư số 1213/BGD&TT, ngày 01/11/2022 về tiêu chuẩn đánh giá giáo viên và CBQL các cơ giáo dục phổ thông*

- [126]. ກົດໝາຍປົກຄອງທ້ອງຖິ່ນ, ເລກທີ 68/ສພຊ , ລົງວັນທີ 14 ທັນວາ 2015.

Luật Chính quyền địa phương (sửa đổi) 2015, Số 68/QH, ngày 14 tháng 12 năm 2015

- [127]. ກະຊວງສຶກສາທິການ ແລະ ກິລາ(2013), ຂໍ້ຕົກລົງເລກທີ 856/ສສກ, ລົງວັນທີ 06/03/2013 *ວ່າດ້ວຍການນຳໃຊ້ເອກະສານ 3 ລັກສະນະ ແລະ 5 ຫຼັກມູນການສຶກສາລາວ*

Bộ GD&TT (2013), *Quyết định số 856/BGD&TT, ngày 06/03/2013; Thực hiện giáo dục theo 3 tính chất và 5 nguyên lý giáo dục Lào.*

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN; ĐÃ ĐƯỢC CÔNG BỐ

1. UmVong KiengCay (2025), “Vận dụng lý thuyết quản trị nguồn nhân lực trong phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học tại nước CHDCND Lào”, *Tạp chí Khoa học Quản lý giáo dục; Trường cán bộ quản lý giáo dục thành phố Hồ Chí Minh - Bộ giáo dục và Đào tạo*, Số 01 (45), tr.125-132.
2. UmVong KiengCay (2025), “Thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học các tỉnh miền nam nước CHDCND Lào”, *Tạp chí Khoa học Quản lý giáo dục; Trường cán bộ quản lý giáo dục thành phố Hồ Chí Minh - Bộ giáo dục và Đào tạo*, Số 02 (65), tr.61-69.
3. UmVong KiengCay (2025), “Khung năng lực của cán bộ quản lý trường phổ thông trung học nước CHDCND Lào”, *Tạp chí Quản lý giáo dục; Học viên quản lý giáo dục-Bộ giáo dục và Đào tạo*, Vol 17, No 7, tr.50-54.

PHỤC LỤC 1

PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN

**THỰC TRẠNG NĂNG LỰC, NỘI DUNG PHÁT TRIỂN
VÀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN CÁN BỘ QUẢN LÝ
TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRUNG HỌC TẠI CÁC TỈNH MIỀN NAM LÀO**
(Dành cho lãnh đạo Sở, CB sở GD&TT; Hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, TCCM, GV
các trường PTTH tại các tỉnh miền Nam nước CHDCND Lào)

Để tìm hiểu về thực trạng phẩm chất, năng lực, nội dung phát triển và các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển CBQL trường PTTH tại các tỉnh miền Nam Lào. Chúng tôi đề nghị quý ông/bà cho biết ý kiến của mình bằng việc đánh dấu ☒ vào mức độ các nội dung mà thấy phù hợp nhất.

Ý kiến của Quý Ông/Bà rất quan trọng góp phần vào việc đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH các tỉnh miền Nam Lào; đồng thời giúp chúng tôi hoàn thành Luận án của mình. Chúng tôi cam kết sử dụng những thông tin trong phiếu này vào mục đích nghiên cứu, ngoài ra không sử dụng cho bất kỳ mục đích nào khác.

I. Xin Quý ông (bà) cho biết thêm thông tin cá nhân:

a. Dành cho CBQL trường PTTH

- Họ tên (có thể không ghi):.....
- Trường PTTH....., Tỉnh.....
- Chức vụ đảm nhiệm: Hiệu trưởng ☐ Phó hiệu trưởng ☐
- Tuổi:..... Giới tính: Nam ☐ Nữ ☐
- Trình độ chuyên môn cao nhất của ông (bà) đạt được hiện nay:
Trung cấp ☐ Cao đẳng ☐ Đại học ☐ Sau đại học ☐
- Trình độ lý luận chính trị: Sơ cấp ☐ Trung cấp ☐ Cao cấp ☐
- Trình độ nghiệp vụ quản lý: Tốt nghiệp ngành quản lý GD ☐
Bồi dưỡng dài hạn ☐ ngắn hạn ☐ chưa được bồi dưỡng ☐
- Trình độ ngoại ngữ (ghi rõ):
- Trình độ tin học (ghi rõ):
- Số năm vào nghề:..... Số năm giữ chức vụ: HT: Phó HT:

b. Dành cho TTCM&GV

- Họ tên (có thể không ghi):.....
- Trường PTTH....., Tỉnh.....
- Tuổi:..... Giới tính: Nam ☐ Nữ ☐ Trình độ:

c. Dành cho lãnh đạo và cán bộ sở GD&TT

- Họ tên (có thể không ghi):..... Sở GD&TT tỉnh.....
- Chức vụ: Giám đốc/ phó GD ☐; Trưởng phòng/ phó trưởng phòng ☐
- Tuổi:..... Giới tính: Nam ☐ Nữ ☐ Trình độ:

II. Nội dung khảo sát:

Câu 1: Kính đề nghị quý Ông/bà, đánh giá năng lực đội ngũ CBQL trường PTTH theo nội dung như sau đây:

Đánh giá 5 mức độ tương ứng: 5= xuất sắc, 4= tốt, 3= khá, 2= Trung bình, 1= yếu

TT	Năng lực	Tiêu chí đánh giá	Mức độ				
			5	4	3	2	1
1. Thực trạng năng lực chuyên môn, nghiệp vụ bản thân							
1.1	<i>Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ bản thân</i>	- Có trình độ chuyên môn đạt chuẩn và thẩm hiểu chương trình GDPT 2011;					
		- Kiến thức chuyên môn về QLGD					
		- Năng lực ra quyết định và giải quyết vấn đề trong quản lý;					
		- Năng lực lãnh đạo;					
		- Hướng dẫn, hỗ trợ đồng nghiệp về phát triển chuyên môn, nghiệp vụ bản thân.					
2. Thực trạng năng lực quản trị nhà trường PTTH							
2.1	<i>Tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển trường PTTH</i>	- Tổ chức xây dựng kế hoạch của nhà trường phù hợp với tầm nhìn, chiến lược đáp ứng CT GDPT 2011;					
		- Đổi mới, sáng tạo trong tổ chức xây dựng kế hoạch;					
		- Tổ chức triển khai, giám sát và đánh giá việc thực hiện kế hoạch của nhà trường.					
2.2.	<i>Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục HS</i>	- Năng lực xây dựng kế hoạch hoạt động dạy học của nhà trường theo CT GDPT 2011;					
		- Năng lực tổ chức và quản lý hoạt động dạy học					
		- Năng lực phát triển chương trình dạy học và giáo dục					
		- Giám sát, đánh giá hoạt động dạy của GV và kết quả học tập của HS.					
2.3.	<i>Quản trị nhân sự trong nhà trường;</i>	- Lập kế hoạch nhu cầu GV để đảm đủ về số lượng trong các môn học;					
		- Năng lực tuyển dụng và lựa chọn nhân sự					
		- Lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ GV, cán bộ và nhân viên đáp ứng yêu cầu chuẩn hóa, đảm bảo thực hiện chiến lược nhà trường;					
		- Năng lực quản lý mối quan hệ và tinh thần đội nhóm					
2.4.	<i>Quản trị tổ chức, hành chính nhà trường</i>	- Năng lực lập kế hoạch hành chính					
		- Năng lực tổ chức và điều phối công việc hành chính;					
		- Năng lực quản lý tài chính hành chính;					
		- Năng lực giám sát và kiểm tra hoạt động hành chính;					

2.5.	Quản trị tài chính nhà trường;	- Năng lực lập kế hoạch tài chính					
		- Năng lực sử dụng và báo cáo tài chính					
		- Năng lực huy động và sử dụng nguồn lực tài chính ngoài ngân sách					
		- Thực hiện và kiểm tra, giám sát kế hoạch nhằm sử dụng có hiệu quả các nguồn tài chính, tài sản theo qui định hiện hành, đảm bảo công khai, minh bạch;					
2.6	Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị trong dạy học	- Năng lực lập kế hoạch phát triển CSVC, thiết bị					
		- Lập hồ sơ, sổ sách theo dõi thiết bị trên các mặt: bảo quản, sử dụng, sửa chữa;					
		- Phân bổ hợp lý tài lực cho mua sắm cơ sở vật chất, thiết bị trong dạy học;					
		- Huy động kinh phí từ các nguồn khác nhau để đầu tư CSVC, TBDH phục vụ giáo dục và dạy học.					
2.7.	Quản trị chất lượng giáo dục trong nhà trường	- Năng lực hoạch định chiến lược và kế hoạch đảm bảo chất lượng giáo dục					
		- Hướng dẫn, chỉ đạo nhà trường thực hiện tự đánh giá chất lượng giáo dục theo quy định;					
		- Tham gia đánh giá ngoài các cơ sở giáo dục do sở GD&TT tổ chức.					
3. Năng lực xây dựng môi trường giáo dục							
3.1	Xây dựng văn hóa nhà trường;						
3.2	Thiện dân chủ cơ sở trong nhà trường;						
3.3	Xây dựng trường học an toàn, phòng chống bạo lực học đường.						
4. Thực trạng năng lực phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình và xã hội							
4.1	Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội để thực hiện hoạt động dạy học; giáo dục đạo đức lối sống cho HS;						
4.2	Tham gia tích cực các hoạt động XH, đóng góp với cộng đồng;						
4.3	Huy động và sử dụng nguồn lực để phát triển nhà trường PTTH.						
5. Thực trạng năng lực sử dụng ngoại ngữ							
5.1	Năng lực sử dụng ngoại ngữ trong giao tiếp						
5.2	Năng lực sử dụng ngoại ngữ trong công việc, hợp tác quốc tế						
5.3	Năng lực tạo môi trường sử dụng ngoại ngữ trong nhà trường						
6. Thực trạng năng lực ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số							
6.1	Năng lực nhận thức tư duy chuyển đổi số						
6.2	Năng lực sử dụng công cụ số, trong công việc, quản trị nhà trường						
6.3	Năng lực tạo môi trường chuyển đổi số trong nhà trường						

- Để nâng cao năng lực đội ngũ CBQL trường PTTH, ông (bà) có những đề nghị gì?

.....

.....

Câu 2: Kính đề nghị Quý Ông/Bà đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học theo 5 nội dung sau đây:

TT	NỘI DUNG	MỨC ĐỘ				
		5	4	3	2	1
1.	Thực trạng công tác quy hoạch					
1.1	Xây dựng chuẩn CBQL trường PTTH để làm cơ sở quy hoạch;					
1.2	Dự báo nhu cầu đội ngũ CBQL trường PTTH;					
1.3	Khảo sát, đánh giá đội ngũ CBQL trường PTTH;					
1.4	Xây dựng quy hoạch nguồn và dự nguồn đội ngũ CBQL trường PTTH;					
1.5	Thực hiện công khai quy hoạch, từ đó có biện pháp để bồi dưỡng.					
2.	Thực trạng công tác tuyển chọn, bổ nhiệm					
2.1	Thực hiện theo chuẩn CBQL được ban hành;					
2.2	Theo nguyên tắc “đúng người, đúng việc”, hiệu quả và tối ưu;					
2.3	Đối tượng tuyển chọn, bổ nhiệm là CB, công chức, viên chức trong QH					
2.4	Bảo đảm tính kế thừa, ổn định và khắc phục những hạn chế;					
2.5	Đổi mới công tác bổ nhiệm CBQL trên cơ sở đánh giá CB với tín nhiệm; đồng thời kết hợp trình bày đề án theo cương vị bổ nhiệm.					
3.	Thực trạng công tác kiểm tra, đánh giá					
3.1	Xác định rõ mục tiêu đánh giá đội ngũ CBQL trường PTTH;					
3.2	Xây dựng khung tiêu chí đánh giá năng lực của đội ngũ CBQL trường PTTH;					
3.3	Tổ chức hội nghị đề cán bộ, giáo viên nhà trường đánh giá;					
3.4	Tổ chức công khai kết quả đánh giá CBQL và cán bộ trong quy hoạch hàng năm;					
3.5	Sử dụng kết quả đánh giá để có biện pháp phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH trong những giai đoạn tiếp theo.					
4.	Thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng					
4.1	Xác định rõ mục tiêu, nhu cầu bồi dưỡng CBQL trường PTTH;					
4.2	Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng CBQL trường PTTH;					
4.3	Xây dựng nội dung đào tạo, bồi dưỡng cán bộ và chủ động liên kết với các cơ sở giáo dục có chức năng bồi dưỡng chất lượng;					
4.4	Thực hiện bồi dưỡng, có các hình thức bồi dưỡng phù hợp;					
4.5	Giám sát và đánh giá rút kinh nghiệm cho quá trình bồi dưỡng tiếp theo.					
5.	Thực trạng công tác xây dựng môi trường phát triển CBQL					
5.1	Các chủ thể quản lý, đẩy mạnh phong trào thi đua trong giáo dục.					
5.2	Bố trí cán bộ quản lý các trường đủ số lượng, đúng về cơ cấu và vị trí chức danh					
5.3	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ làm việc của CBQL đáp ứng đầy đủ theo yêu cầu của từng địa phương					
5.4	Xây dựng cơ chế trong sử dụng CBQL trường PTTH theo hướng khuyến khích, có chế độ ưu tiên vùng sâu, vùng xa và khó khăn					

5.5	Có điều kiện được tham quan, học tập kinh nghiệm trong và ngoài nước của CBQL trường PTTH					
-----	---	--	--	--	--	--

- Kính đề nghị quý ông/bà, góp thêm ý kiến về công tác phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH của địa phương trong thời gian qua.

Câu 3: Kính đề nghị Quý Ông/Bà đánh giá mức độ của các yếu tố ảnh hưởng (AH) đến phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường phổ thông trung học.

Đánh giá theo 4 mức độ tương ứng : 4= Nhiều, 3= Khá, 2= Ít, 1= Không. Đánh dấu ☒ vào ô mức độ thấy thích hợp nhất.

TT	NỘI DUNG	Mức độ			
		4	3	2	1
1. Chủ trương, chính sách và hệ thống các văn bản pháp quy của TW và địa phương					
1.1	Chính sách đầu tư cho GD về phát triển, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và CBQL trường PTTH				
1.2	Phân cấp cho Sở GD&TT quản lý trường PTTH				
1.3	Xây dựng bộ chuẩn riêng cho CBQL trường PTTH				
1.4	Công văn chỉ đạo về phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH				
2. Phẩm chất, năng lực của đội ngũ CBQL trường PTTH					
2.1	Phẩm chất chính trị, nghề nghiệp				
2.2	Trình độ chuyên môn				
2.3	Khả năng lãnh đạo, quản lý GD				
2.4	Ngoại ngữ và CNTT				
3. Môi trường làm việc của đội ngũ CBQL trường PTTH					
3.1	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ công việc				
3.2	Chế độ chính sách				
3.3	Số lượng, cơ cấu CBQL và GV				
3.4	Quan hệ giữa đồng nghiệp				
4. Đặc thù của các địa phương					
4.1	Vị trí địa lý nhà trường				
4.2	Sự quan tâm lãnh đạo, chỉ đạo của cấp trên và sự ủng hộ, giúp đỡ của cấp ủy, chính quyền địa phương				
4.3	Điều kiện KT, mức sống của người dân trong các địa phương				
4.4	Văn hóa dân tộc, phong tục tập quán của địa phương				

- Xin ý kiến khác về thuận lợi, khó khăn và yếu tố ảnh hưởng tới công tác phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH ở địa phương của quý ông/bà?

(Xin trân trọng cảm ơn quý Ông/ Bà)

PHỤ LỤC 2
PHIẾU TRUNG CẦU Ý KIẾN
MỨC ĐỘ CẤP THIẾT VÀ KHẢ THI CỦA CÁC GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI
NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRUNG HỌC CÁC TỈNH
MIỀN NAM NƯỚC CHDCND LÀO
(Dành cho lãnh đạo, chuyên viên sở GD&TT; CBQL trường PTTH)

Để tìm hiểu mức độ cấp thiết và khả thi của các giải pháp mà đề tài luận án đề xuất để phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH các tỉnh miền Nam Lào, xin Ông/Bà vui lòng cho biết tính cần thiết, tính khả thi của các giải pháp phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH trong gian đoạn tới; bằng cách đánh dấu ☒ vào mức độ cấp thiết và khả thi mà quý ông/bà thấy phù hợp nhất.

Đánh giá theo 4 mức độ tương ứng : 4= “Rất cấp thiết/ Rất khả thi”, 3= “Khá cấp thiết/ Khá khả thi”, 2= “Ít cấp thiết/ Ít khả thi”, 1= “ Không cấp thiết/ Không khả thi”.

1. Nội dung khảo sát

TT	Giải pháp	Mức độ cấp thiết				Mức độ khả thi			
		4	3	2	1	4	3	2	1
1	Hoàn thiện quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH								
2	Chuẩn hóa tuyển chọn, bổ nhiệm đội ngũ CBQL trường PTTH								
3	Chỉ đạo, hoàn thiện xây dựng khung năng lực làm căn cứ để đánh giá năng lực đội ngũ CBQL trường PTTH								
4	Bồi dưỡng nâng cao năng lực CBQL trường PTTH								
5	Xây dựng môi trường thuận lợi cho đội ngũ CBQL trường PTTH phát triển năng lực quản trị nhà trường								

• Đề nghị Ông/Bà có ý kiến về giải pháp phát triển đội ngũ CBQL trường phổ thông trung học của các tỉnh trong giai đoạn:

.....

2. Xin Quý ông (bà) cho biết thêm thông tin cá nhân

- Họ tên (có thể không ghi):.....Tuổi:.....Giới tính: Nam ☐ Nữ ☐
- Đơn vị công tác: Sở GD&TT ☐, Trường PTTH ☐; Tỉnh.....
- Chức vụ: Lãnh đạo chuyên viên Sở GD&TT ☐; CBQL trường PTTH ☐
- Trình độ: Dưới đại học ☐; Đại học ☐; Sau đại học ☐

(Xin trân trọng cảm ơn quý Ông/ Bà)

PHỤ LỤC 3
CÂU HỎI PHÒNG VẤN
VỀ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CBQL TRƯỜNG PTTH
TẠI CÁC TỈNH MIỀN NAM NƯỚC CHDCND LÀO

(Dành cho lãnh đạo sở GD&TT, chuyên viên, HT, phó HT)

Họ và tên: Chức vụ:
 Đơn vị công tác: Ngày phỏng vấn:/ /

Để làm rõ thêm vấn đề chúng tôi đã xây dựng một số câu hỏi để phỏng vấn các lãnh đạo, chuyên viên sở GD&TT, và các HT, phó HT trường PTTH các tỉnh miền Nam Lào, có nội dung phỏng vấn như sau:

I. Vấn đề về thực trạng đội ngũ CBQL trường PTTH các tỉnh miền Nam Lào

1) Theo ông/bà năng lực, và trình độ môn của đội ngũ CBQL trường PTTH các tỉnh miền Nam Lào, có đáp ứng được theo nhu cầu của bối cảnh KT-XH hiện nay hay không ?.

2) Nếu năng lực của đội ngũ CBQL trường PTTH chưa đáp ứng được nhu cầu của KT-XH thì cần nâng cao, đưa đi bồi dưỡng những gì?.

3) Cơ cấu, độ tuổi, số lượng, giới tính của đội ngũ CBQL trường PTTH có đảm bảo tính đồng đều, và tính kế thừa hay không?.

II. Vấn đề về thực trạng phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH các tỉnh miền Nam Lào

1) Theo ông/bà công tác phát triển đội ngũ CBQL trường PTTH những năm qua đã được thực hiện và được sự quan tâm của chính quyền như thế nào?;

2) Công tác quy hoạch đội ngũ CBQL được thực hiện như thế nào?;

3) Ông/bà cho biết công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường PTTH ở địa phương mình được thực hiện dưới các hình thức nào? Nêu lên những thuận lợi và khó khăn?;

4) Theo ý kiến của ông/bà về việc phân cấp quản lý, nếu cho sở GD&TT có quyền quyết định bổ nhiệm HT, và phó HT sẽ có những thuận lợi và khó khăn gì?.

5) Theo ông/bà cho biết đánh giá cán bộ quản lý trường PTTH các tỉnh miền Nam Lào theo chuẩn đã chính xác chưa?. Chuẩn đánh giá phù hợp với vị trí HT, phó HT hay không?.

6) Theo ông/bà, môi trường làm việc của đội ngũ CBQL trường PTTH ở địa phương đã được thực hiện như thế nào?

PHỤ LỤC 4
CHƯƠNG TRÌNH BỒI DƯỠNG NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ
NHÀ TRƯỜNG CHO ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ
TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRUNG HỌC

I. MỤC TIÊU

1. Mục tiêu chung

Chương trình là nhằm bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ CBQL trường PTTH; góp phần thực hiện thành công Chương trình GDPT 2011, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của GDPT trong bối cảnh hiện nay.

2. Mục tiêu cụ thể

2.1. Về kiến thức

- Hiểu được khái niệm phong cách, phong cách lãnh đạo, các loại phong cách lãnh đạo và các yếu tố tạo nên phong cách lãnh đạo của người cán bộ quản lý hiện nay.

- Xác định được ý nghĩa, tầm quan trọng của lập kế hoạch phát triển trường PTTH. Nêu được đặc điểm của lập kế hoạch có sự tham gia và lập kế hoạch hướng đến kết quả. Nêu được những điều kiện để lập một kế hoạch hiệu quả;

- Hiểu rõ và nắm vững các yêu cầu của dạy học và quản lý dạy học THCS, và THPT; Xác định được các hoạt động cần thực hiện trong quản lý hoạt động dạy học ở trường PTTH, hiểu rõ nội dung và cách tiến hành các hoạt động theo chương trình GDPT 2011;

- Hiểu và trình bày được vai trò quan trọng của công tác quản trị nhân sự, các quan điểm, định hướng phát triển và quản trị nhân sự trong trường PTTH;

- Hiểu được những phạm trù cơ bản về tài chính, tài sản; vai trò của tài chính, tài sản trong phát triển GD cũng như các nội dung chủ yếu về tự chủ, tự chịu trách nhiệm;

- Hiểu rõ và nắm vững các kiến thức quản trị tổ chức, hành chính nhà trường;

- Hiểu được những vấn đề quản trị cơ sở vật chất, thiết bị dạy học và hỗ trợ cho CBQL, GV các trường PTTH;

- Nắm được phương pháp quản trị chất lượng giáo dục trong nhà trường và hướng dẫn, hỗ trợ cho CBQL, GV trường PTTH;

- Hiểu được khái niệm văn hoá, văn hoá công sở và văn hoá nhà trường; các đặc trưng của văn hoá nhà trường; các biện pháp quản lý, lãnh đạo để xây dựng, phát triển văn hoá trường phổ thông hiện nay;

- Hiểu biết cụ thể về kỹ năng chuẩn bị một quyết định và tổ chức thực hiện quyết định;

- Hiểu biết tầm quan trọng của việc ứng dụng công cụ số trong hoạt động dạy học và quản lý nhà trường PTTH.

2.2. Về kỹ năng

- Xây dựng phong cách lãnh đạo dân chủ, quyết đoán và ra quyết định hiệu quả.

- Có khả năng phân tích tình hình, xác định vấn đề cần ưu tiên giải quyết và tìm nguyên nhân một số vấn đề nhà trường đang gặp phải, xác định mục tiêu, chỉ tiêu

phát triển, kế hoạch hoạt động để đạt mục tiêu; thực thi kế hoạch, giám sát đánh giá thực hiện kế hoạch của trường PTTH;

- Vận dụng được các kiến thức về khoa học quản trị dạy học vào tổ chức triển khai các hoạt động quản lý dạy học theo đúng yêu cầu, đồng thời giải quyết có hiệu quả các tình huống trong quản trị hoạt động dạy học ở các nhà trường PTTH;

- Phát triển kỹ năng học tập, vận dụng sáng tạo được các nội dung cơ bản của công tác quản trị nhân sự như: Lập kế hoạch phát triển đội ngũ, phân công bố trí, đánh giá, đào tạo và phát triển nhân sự trong trường PTTH;

- Vận dụng phương pháp quản trị tài chính, tài sản bao gồm lập kế hoạch và báo cáo tài chính, tổ chức thực hiện và tự kiểm tra tài chính, tài sản của nhà trường;

- Kỹ năng vận dụng phương pháp quản trị cơ sở vật chất, thiết bị đáp ứng yêu cầu đổi mới và bồi dưỡng, hướng dẫn cho GV thực hiện;

- Kỹ năng vận dụng phương pháp quản trị chất lượng giáo dục trong nhà trường và hướng dẫn, hỗ trợ cho CBQL, GV trường PTTH;

- Thực hiện các bước với các biện pháp cụ thể để xây dựng văn hoá trường phổ thông;

- Ứng dụng được một số công cụ số, AI trong hoạt động dạy học và quản lý nhà trường.

II. ĐỐI TƯỢNG BỒI DƯỠNG

Đối tượng tham gia khóa bồi dưỡng năng lực quản trị nhà trường là các hiệu trưởng, phó hiệu trưởng trường phổ thông trung học.

III. NỘI DUNG CHƯƠNG TRÌNH

3.1. Tổng khối lượng kiến thức gồm 10 chuyên đề: 80 tiết

- Lý thuyết: 20 tiết;
- Thảo luận, thực hành: 40 tiết;
- Tự học: 20 tiết.

3.2. Nội dung khối kiến thức

TT	Nội dung bồi dưỡng	Số tiết	Lý thuyết	Thảo luận, thực hành	Tự học
1	Phong cách lãnh đạo	8	2	4	2
2	Tổ chức xây dựng kế hoạch chiến lược, kế hoạch năm học trường PTTH;	8	2	4	2
3	Quản trị hoạt động dạy học và hoạt động giáo dục trường PTTH;	8	2	4	2
4	Quản trị nhân sự trong nhà trường PTTH;	8	2	4	2
5	Quản trị tổ chức, hành chính nhà trường PTTH;	8	2	4	2
6	Quản trị tài chính nhà trường PTTH;	8	2	4	2

7	Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị trong dạy học;	8	2	4	2
8	Quản trị chất lượng giáo dục trong trường PTTH	8	2	4	2
9	Kỹ năng xây dựng văn hóa nhà trường;	8	2	4	2
10	Ứng dụng CNTT, Công cụ số, AI	8	2	4	2
Tổng số tiết:		80	20	40	20

IV. MÔ TẢ NỘI DUNG PHẦN KIẾN THỨC BẮT BUỘC TỐI THIỂU

1. Phong cách lãnh đạo

Chuyên đề này bao gồm các nội dung sau:

- Một số vấn đề chung về phong cách lãnh đạo;
- Những phong cách lãnh đạo hiện nay;
- Xây dựng phong cách lãnh đạo của CBQL trường PTTH hiện nay;
- Một số vấn đề trong thực tiễn về phong cách lãnh đạo của người cán bộ quản lý trường PTTH.

2. Tổ chức xây dựng kế hoạch chiến lược, kế hoạch năm học trường PTTH

Nội dung tổ chức xây dựng kế hoạch chiến lược, kế hoạch năm học trường PTTH, chuyên đề này bao gồm các nội dung:

- Ý nghĩa, tầm quan trọng của kế hoạch chiến và kế hoạch năm học trường PTTH;
- Sứ mạng, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của trường PTTH;
- Quy trình, nội dung lập kế hoạch chiến lược phát triển trường PTTH;
- Quy trình xây dựng kế hoạch năm học và sự kết nối giữa kế hoạch năm học với kế hoạch chiến lược phát triển trường PTTH;
- Tổ chức xây dựng kế hoạch chiến lược phát triển trường PTTH và phổ biến đến các bên liên quan;
- Tổ chức triển khai, giám sát và đánh giá việc thực hiện kế hoạch của nhà trường.

3. Quản trị hoạt động dạy học, giáo dục học sinh

Chuyên đề này bao gồm các nội dung:

- Yêu cầu, vai trò và nội dung quản trị hoạt động dạy học và giáo dục trong trường PTTH;
- Công tác tuyển sinh, tiếp nhận học sinh vào học THCS và THPT tại nhà trường;
- Yêu cầu và nhiệm vụ của hoạt động dạy học và giáo dục theo chương trình GDPT 2011;
- Xây dựng kế hoạch và tổ chức triển khai thực hiện hoạt động dạy học và hoạt động giáo dục theo chương trình GDPT.

4. Quản trị nhân sự trong nhà trường

Chuyên đề này bao gồm các nội dung:

- Ý nghĩa, tầm quan trọng của kế hoạch nhu cầu giáo viên,;

- Xây dựng quy định nhà trường, phân công giao nhiệm vụ cho thành viên nhà trường;

- Lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ GV, cán bộ và nhân viên đáp ứng yêu cầu chuẩn hóa, đảm bảo thực hiện chiến lược nhà trường;

- Thực hiện đúng chế độ, chính sách đối với đội ngũ giáo viên, cán bộ và nhân viên trong nhà trường;

5. *Quản trị tổ chức, hành chính nhà trường PTTH;*

Chuyên đề này bao gồm các nội dung:

- Xây dựng, tổ chức bộ máy tinh gọn, hiệu quả; phân cấp, ủy quyền cho các bộ phận, cá nhân trong nhà trường để thực hiện tốt nhiệm vụ;

- Công tác quản trị văn thư, hồ sơ, sổ sách, tài liệu, lưu trữ theo đúng quy định;

- Xây dựng các quy trình hoạt động, thủ tục hành chính của trường theo qui định hiện hành và đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính.

6. *Quản trị tài chính trường PTTH*

Chuyên đề này bao gồm các nội dung:

- Khái quát về Luật Kế toán, Luật Ngân sách;

- Các phạm trù cơ bản về tài chính;

- Xu hướng đầu tư cho giáo dục;

- Chế độ tự chủ, tự chịu trách nhiệm về sử dụng biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp; Quy chế chi tiêu nội bộ;

- Lập dự toán tài chính; Quản lý công tác kế toán; Kiểm toán, kiểm tra tài chính nội bộ; Quy trình tổ chức mua sắm tài sản theo phương thức tập trung; Phương thức đấu thầu mua sắm, thanh lý tài sản;

- Kiểm tra, giám sát kế hoạch nhằm sử dụng có hiệu quả các nguồn tài chính, tài sản theo qui định hiện hành.

7. *Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị dạy học*

Chuyên đề này bao gồm các nội dung sau:

- Khái niệm, nội dung, quy định và yêu cầu quản trị cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ hoạt động dạy học, hoạt động giáo dục theo định hướng phát triển phẩm chất và năng lực học sinh;

- Lập hồ sơ, sổ sách theo dõi thiết bị trên các mặt: bảo quản, sử dụng, sửa chữa; hàng năm;

- Cải tiến quản trị cơ sở vật chất, thiết bị của nhà trường;

- Tổ chức thực hiện và giám sát, đánh giá các hoạt động quản trị cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ dạy học, hoạt động giáo dục.

8. *Quản trị chất lượng giáo dục trong nhà trường*

Chuyên đề này bao gồm các nội dung sau:

- Những vấn đề chung về quản trị chất lượng giáo dục trường PTTH;

- Quy trình đánh giá chất lượng giáo dục trường PTTH và xây dựng, vận hành hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong trường PTTH;
- Lập kế hoạch cải tiến chất lượng giáo dục trường PTTH;
- Tổ chức tự đánh giá, phối hợp đánh giá ngoài và cải tiến chất lượng giáo dục PTTH;
- Xây dựng kế hoạch tự học và hỗ trợ đồng nghiệp về quản trị chất lượng giáo dục trong trường PTTH.

9. Xây dựng văn hóa nhà trường

Chuyên đề này bao gồm các nội dung sau:

- Khái niệm chung;
- Tầm quan trọng của việc phát triển văn hoá trường PTTH;
- Vai trò của lãnh đạo quản lý trong việc phát triển văn hoá trường PTTH;
- Định hình những giá trị cốt lõi để xây dựng và phát triển văn hoá trường PTTH;

10. Ứng dụng CNTT, công cụ số và AI

Chuyên đề này bao gồm các nội dung sau:

- Khái niệm chung;
- Nhận thức tư duy số;
- Sử dụng một số công cụ số, AI trong công việc hàng ngày và trong hoạt động dạy học, quản trị nhà trường;

V. HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN

- Căn cứ chương trình này, các cơ sở bồi dưỡng xây dựng đề cương chi tiết cho các chuyên đề;
- Căn cứ vào chương trình này, Giám đốc Sở GD&TT chủ động tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị cho đội ngũ CBQL trường PTTH;
- Phương pháp bồi dưỡng cần phát huy tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người học; tăng cường thảo luận, vận dụng kiến thức vào giải quyết các tình huống trong thực tiễn quản trị, lãnh đạo trường PTTH;
- Hình thức tổ chức bồi dưỡng cần linh hoạt (có thể trực tuyến hoặc kết hợp trực tuyến và trực tiếp), phù hợp với từng đối tượng, điều kiện công tác và tình hình của từng địa phương;
- Kết thúc chương trình bồi dưỡng, người học cần được đánh giá một cách nghiêm túc, khách quan thông qua các bài thi, tiểu luận.

PHỤ LỤC 5

PHIẾU ĐÁNH GIÁ KIẾN THỨC CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRUNG HỌC (Dành cho cán bộ quản lý tham gia lớp bồi dưỡng)

Câu 1: Hãy nêu ngắn gọn về khái niệm phong cách lãnh đạo

.....

.....

.....

.....

Câu 2: Hãy mô tả ngắn gọn về năng lực xây dựng kế hoạch chiến lược, kế hoạch năm học trường PTTH.

.....

.....

.....

.....

Câu 3: Hãy liệt kê các nội dung quản trị hoạt động dạy học và hoạt động giáo dục trường PTTH.

.....

.....

.....

.....

Câu 4: Hãy mô tả ngắn gọn về quản trị nhân sự trong nhà trường PTTH.

.....

.....

.....

Câu 5: Hãy mô tả quá trình quản trị tổ chức, hành chính nhà trường PTTH.

.....

.....

.....

.....

Câu 6: Hãy mô tả ngắn gọn về quy trình quản trị tài chính trong nhà trường PTTH

.....

.....

.....

.....

Câu 7: Hãy mô tả ngắn gọn về quy trình quản trị cơ sở vật chất, thiết bị dạy học

.....

.....

.....

.....

Câu 8: Hãy nêu ngắn gọn về quản trị chất lượng giáo dục nhà trường PTTH

.....

.....

.....

.....

Câu 9: Hãy nêu ngắn gọn về xây dựng văn hóa nhà trường PTTH

.....

.....

.....

.....

Câu 10: Hãy nêu ngắn gọn về nhận thức tư duy số

.....

.....

.....

.....

PHỤ LỤC 6

CHUẨN VÀ THANG ĐÁNH GIÁ TRÌNH ĐỘ KỸ NĂNG QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG CỦA CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRUNG HỌC

1. Kỹ năng lãnh đạo

Mức tốt: Nắm vững khái niệm phong cách, phong cách lãnh đạo, các loại phong cách lãnh đạo, xây dựng phong cách lãnh đạo dân chủ, quyết đoán và ra quyết định hiệu quả; hướng dẫn, hỗ trợ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục PTTH về phong cách lãnh đạo trong nhà trường;

Mức khá: Hiểu khái niệm phong cách lãnh đạo, xây dựng được phong cách lãnh đạo quyết đoán hiệu quả;

Mức trung bình: Xây dựng được phong cách lãnh đạo quyết đoán hiệu quả;

Mức yếu: Chưa tự tin, quyết tâm rèn luyện và xây dựng phong cách lãnh đạo chưa hiệu quả.

2. Kỹ năng tổ chức xây dựng kế hoạch chiến lược, kế hoạch năm học

Mức tốt: Hướng dẫn, hỗ trợ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông về xây dựng kế hoạch, hướng dẫn tổ chức thực hiện và giám sát, đánh giá việc thực hiện kế hoạch phát triển nhà trường.

Mức khá: Đổi mới, sáng tạo trong xây dựng kế hoạch, hướng dẫn tổ chức thực hiện và giám sát, đánh giá việc thực hiện kế hoạch phát triển nhà trường và kế hoạch của tổ chuyên môn, giáo viên, nhân viên;

Mức trung bình: Tổ chức xây dựng kế hoạch, hướng dẫn thực hiện và giám sát, đánh giá việc thực hiện kế hoạch phát triển nhà trường; chỉ đạo tổ chuyên môn và giáo viên, nhân viên xây dựng kế hoạch thực hiện nhiệm vụ theo quy định;

Mức yếu: Lúng túng trong việc thiết kế bản kế hoạch chiến lược phát triển trường PTTH và tổ chức xây dựng và công bố, phổ biến kế hoạch năm học của nhà trường. Các kế hoạch chưa thể hiện rõ mục tiêu, các hoạt động và nguồn lực thực hiện.

3. Kỹ năng quản trị hoạt động dạy học, giáo dục học sinh

Mức tốt: Hướng dẫn, hỗ trợ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông về quản trị hoạt động dạy học và giáo dục học sinh.

Mức khá: Đổi mới quản trị hoạt động dạy học và giáo dục học sinh hiệu quả; đảm bảo giáo viên sử dụng các phương pháp dạy học, giáo dục phù hợp với phong cách học tập đa dạng, nhu cầu, sở thích và mức độ sẵn sàng học tập của mỗi học sinh; kết quả học tập, rèn luyện của học sinh được nâng cao;

Mức trung bình: Chỉ đạo xây dựng kế hoạch dạy học và giáo dục của nhà trường, tổ chức thực hiện dạy học và giáo dục học sinh; đổi mới phương pháp dạy

học, giáo dục học sinh; đánh giá kết quả học tập, rèn luyện của học sinh theo yêu cầu phát triển phẩm chất, năng lực học sinh của chương trình giáo dục phổ thông;

Mức yếu: Chưa xác định được rõ các bước của quy trình quản lý phát triển chương trình giáo dục nhà trường PTTH theo định hướng phát triển năng lực học sinh; lúng túng trong việc triển khai thực hiện các bước của quy trình quản lý phát triển chương trình giáo dục nhà trường PTTH theo định hướng phát triển năng lực học sinh.

4. Kỹ năng quản trị nhân sự nhà trường

Mức tốt: Nắm vững quy trình, lập kế hoạch phát triển đội ngũ, phân công bố trí, đánh giá, đào tạo và phát triển nhân sự trong trường PTTH. Hướng dẫn, hỗ trợ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông về quản trị nhân sự trong nhà trường.

Mức khá: Sử dụng giáo viên, nhân viên đúng chuyên môn, nghiệp vụ đảm bảo tinh gọn, hiệu quả; đánh giá năng lực đội ngũ, tạo động lực và tổ chức bồi dưỡng phát triển năng lực nghề nghiệp thường xuyên cho giáo viên, năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý và đội ngũ thuộc diện quy hoạch các chức danh hiệu trưởng, phó hiệu trưởng của nhà trường có hiệu quả;

Mức trung bình: Chỉ đạo xây dựng đề án vị trí việc làm; chủ động đề xuất tuyển dụng nhân sự theo quy định; sử dụng giáo viên, nhân viên đúng chuyên môn, nghiệp vụ; chỉ đạo xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên để phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên, nhân viên, năng lực quản trị nhà trường cho đội ngũ cán bộ quản lý và đội ngũ thuộc diện quy hoạch các chức danh hiệu trưởng, phó hiệu trưởng của nhà trường theo quy định;

Mức yếu: Chưa nắm được quy trình xây dựng kế hoạch phát triển nhân sự trong nhà trường.

5. Kỹ năng quản trị tổ chức, hành chính nhà trường

Mức tốt: Tin học hóa các hoạt động quản trị tổ chức, hành chính của nhà trường; hướng dẫn, hỗ trợ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông về quản trị tổ chức, hành chính của nhà trường;

Mức khá: Sắp xếp tổ chức bộ máy tinh gọn, hiệu quả; phân cấp, ủy quyền cho các bộ phận, cá nhân trong nhà trường để thực hiện tốt nhiệm vụ;

Mức trung bình: Chỉ đạo xây dựng và tổ chức thực hiện các quy định cụ thể về tổ chức, hành chính trong nhà trường; thực hiện phân công, phối hợp giữa các tổ chuyên môn, tổ văn phòng và các bộ phận khác thực hiện nhiệm vụ theo quy định;

Mức yếu: Chưa nắm vững được nội dung, quy định về quản trị tổ chức, hành chính nhà trường.

6. Kỹ năng quản trị tài chính nhà trường

Mức tốt: Huy động các nguồn tài chính hợp pháp theo quy định nhằm nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện của nhà trường; hướng dẫn, hỗ trợ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông về quản trị tài chính nhà trường.

Mức khá: Sử dụng hiệu quả các nguồn tài chính nhằm nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện của nhà trường;

Mức trung bình: Chỉ đạo xây dựng và tổ chức thực hiện quy chế chi tiêu nội bộ, lập dự toán, thực hiện thu chi, báo cáo tài chính, kiểm tra tài chính, công khai tài chính của nhà trường theo quy định;

Mức yếu: Chưa nắm được nội dung, quy định về công tác quản trị tài chính nhà trường.

7. Kỹ năng Quản trị cơ sở vật chất, thiết bị dạy học

Mức tốt: Huy động các nguồn lực để tăng cường cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh nhằm nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện của trường; hướng dẫn, hỗ trợ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông về quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh của nhà trường.

Mức khá: Khai thác, sử dụng hiệu quả cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh của nhà trường.

Mức trung bình: Chỉ đạo xây dựng và tổ chức thực hiện quy định của nhà trường về quản trị cơ sở vật chất, thiết bị và công nghệ trong dạy học, giáo dục học sinh của nhà trường; tổ chức lập và thực hiện kế hoạch mua sắm, kiểm kê, bảo quản, sửa chữa cơ sở vật chất, thiết bị dạy học theo quy định.

Mức yếu: Chưa nắm vững nội dung, quy định và yêu cầu quản trị cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ hoạt động dạy học, hoạt động giáo dục theo định hướng phát triển phẩm chất và năng lực học sinh; Lúng túng trong việc tổ chức thực hiện và giám sát, đánh giá các hoạt động quản trị cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ dạy học, hoạt động giáo dục.

8. Kỹ năng quản trị chất lượng giáo dục trong trường PTTH

Mức tốt: Chỉ đạo xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển chất lượng bền vững; hướng dẫn, hỗ trợ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục PTTH về quản trị chất lượng giáo dục nhà trường.

Mức khá: Chỉ đạo xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch cải tiến chất lượng, khắc phục điểm yếu theo kết quả tự đánh giá của nhà trường

Mức trung bình: Chỉ đạo xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch tự đánh giá chất lượng giáo dục nhà trường theo quy định;

Mức yếu: Chưa nắm vững quy trình đánh giá chất lượng giáo dục; Lúng túng trong việc xây dựng hệ thống quản trị chất lượng giáo dục trong trường PTTH.

9. Kỹ năng xây dựng văn hóa nhà trường PTTH

Mức tốt: Tạo lập được môi trường văn hóa lành mạnh, thân thiện trong nhà trường và hướng dẫn, hỗ trợ cán bộ quản lý cơ sở giáo dục phổ thông về xây dựng văn hóa nhà trường;

Mức khá: Xây dựng được các điển hình tiên tiến về thực hiện nội quy, quy tắc văn hóa ứng xử; phát hiện, ngăn chặn, xử lý kịp thời các trường hợp vi phạm nội quy, quy tắc văn hóa ứng xử của nhà trường;

Mức trung bình: Chỉ đạo xây dựng và tổ chức thực hiện nội quy, quy tắc văn hóa ứng xử của nhà trường theo quy định;

Mức yếu: Chưa nắm vững quy trình thực hiện; lúng túng trong việc xây dựng văn hóa nhà trường PTTH.

10. Kỹ năng ứng dụng CNTT, công cụ số và AI

Mức tốt: Áp dụng công nghệ số, AI vào việc quản lý hoạt động dạy học, giúp cải thiện hiệu quả dạy học. Hướng dẫn, hỗ trợ đồng nghiệp, xây dựng môi trường chuyển đổi số trong nhà trường tích cực và hiệu quả công việc.

Mức khá: Áp dụng công nghệ, AI nhưng còn gặp một số khó khăn trong việc tích hợp các công cụ công nghệ vào quá trình giảng dạy, quản lý nhà trường.

Mức trung bình: Có thể sử dụng công nghệ trong công việc hàng ngày nhưng thiếu tính liên kết và sáng tạo trong việc ứng dụng.

Mức yếu: Khó khăn khi sử dụng công cụ số, AI trong công việc hàng ngày.

PHỤ LỤC 7
KHUNG NĂNG LỰC CỦA CÁN BỘ QUẢN LÝ
TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRUNG HỌC NƯỚC CỘNG HÒA DÂN CHỦ NHÂN DÂN LÀO

Khung năng lực là một công cụ khoa học và thực tiễn, góp phần thúc đẩy quá trình phát triển năng lực đội ngũ CBQL nhà trường một cách hệ thống và bền vững. Đặc biệt, trong bối cảnh giáo dục tại các tỉnh miền Nam CHDCND Lào đang hướng tới hội nhập và nâng cao chất lượng, việc áp dụng khung năng lực đánh giá CBQL trường phổ thông trung học, sẽ giúp các nhà QLGD xác định chính xác lộ trình bồi dưỡng, quy hoạch và sử dụng cán bộ một cách hiệu quả. Khung năng lực bao gồm 6 nhóm năng lực, 43 tiêu chí đánh giá, cụ thể như sau:

1. NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN, NGHIỆP VỤ BẢN THÂN (Bao gồm 5 tiêu chí đánh giá)

TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ	CHỈ BÁO ĐÁNH GIÁ	MINH CHỨNG ĐÁNH GIÁ	MỨC ĐỘ ĐẠT ĐƯỢC
1) Có trình độ chuyên môn đạt chuẩn và thâm hiểu chương trình GDPT 2011	- Hiểu sâu về chuyên môn, - Nắm vững chương trình GD phổ thông.	- Có bằng tốt nghiệp đại học sư phạm trở lên hoặc có bằng tốt nghiệp đại học các chuyên ngành phù hợp với bộ môn giảng dạy trở lên và có chứng chỉ bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm; - Tham gia các khóa hội thảo chuyên sâu về chương trình GD phổ thông.	- Tốt: Trình độ đạt hoặc trên chuẩn, có kiến thức chuyên môn vững vàng, nắm vững chương trình GD phổ thông; - Khá: Trình độ đạt chuẩn, có kiến thức chuyên môn, áp dụng hiệu quả công việc; - Đạt: Trình độ đạt chuẩn, kiến thức chuyên môn cơ bản nhưng cần cải thiện; - Chưa đạt: Kiến thức chuyên môn chưa đầy đủ, áp dụng chưa hiệu quả.
2) Kiến thức chuyên môn về QLGD	- Hiểu rõ các lý thuyết, nguyên lý và phương pháp QLGD.	- Tham gia các khóa đào tạo, hội thảo chuyên sâu về QLGD. - Áp dụng các lý thuyết quản lý trong công tác điều hành trường học.	- Tốt: Có kiến thức vững vàng, áp dụng thành công trong công tác quản lý; - Khá: Hiểu và áp dụng một số lý thuyết, nhưng còn thiếu sâu;

			- Đạt: Kiến thức cơ bản về QLGD, nhưng cần cải thiện.; - Chưa đạt: Kiến thức chuyên môn chưa đầy đủ, áp dụng chưa hiệu quả.
3) Năng lực ra quyết định và giải quyết vấn đề trong quản lý;	- Có khả năng đưa ra quyết định đúng đắn trong các tình huống phức tạp, giải quyết vấn đề nhanh chóng.	- Đưa ra các quyết định liên quan đến hoạt động học tập, công tác tổ chức, nhân sự. - Giải quyết các vấn đề phát sinh trong trường học như kỷ luật HS, quản lý GV.	- Tốt: Quyết định nhanh chóng và chính xác, giúp giải quyết vấn đề hiệu quả. - Khá: Đưa ra quyết định hợp lý nhưng cần cải thiện khả năng giải quyết vấn đề trong thời gian ngắn. - Đạt: Quyết định đầy đủ nhưng chưa thực sự quyết đoán và nhanh chóng. - Chưa đạt: Quyết định thiếu chính xác hoặc không kịp thời, gây ảnh hưởng đến hoạt động trường học.
4) Năng lực lãnh đạo;	- Có khả năng lãnh đạo, chỉ đạo, phát triển nhà trường.	- Tổ chức các buổi đào tạo, bồi dưỡng GV. - Giám sát và hỗ trợ GV trong quá trình giảng dạy, đánh giá hiệu quả công việc.	- Tốt: Lãnh đạo hiệu quả, giúp đội ngũ GV phát triển chuyên môn và kỹ năng. - Khá: Lãnh đạo tốt, tuy nhiên có thể cần cải thiện cách thức hỗ trợ GV. - Đạt: Lãnh đạo cơ bản nhưng chưa tạo ra sự phát triển bền vững cho đội ngũ GV. - Chưa đạt: Lãnh đạo chưa đủ mạnh mẽ, thiếu sự hỗ trợ cho đội ngũ GV.

5) Hướng dẫn, hỗ trợ đồng nghiệp về phát triển chuyên môn, nghiệp vụ bản thân.	-Có khả năng phát triển và duy trì các hoạt động bồi dưỡng nghề nghiệp cho GV nhằm nâng cao chất lượng dạy học.	- Tổ chức các chương trình đào tạo, bồi dưỡng cho GV theo nhu cầu thực tế. - Giám sát quá trình phát triển nghề nghiệp của GV.	- Tốt: Các hoạt động phát triển nghề nghiệp được tổ chức đầy đủ, hiệu quả, giúp GV nâng cao kỹ năng giảng dạy. - Khá: Hoạt động bồi dưỡng nghề nghiệp được tổ chức, tuy nhiên còn thiếu sự sáng tạo hoặc chưa đáp ứng đầy đủ nhu cầu của GV. - Đạt: Các hoạt động phát triển nghề nghiệp cơ bản, nhưng còn thiếu sự đổi mới hoặc không đủ toàn diện. - Chưa đạt: Các hoạt động bồi dưỡng nghề nghiệp chưa được tổ chức thường xuyên, thiếu tính cập nhật.
--	---	---	--

2. NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRUNG HỌC ((Bao gồm 7 năng lực)

2.1. NĂNG LỰC TỔ CHỨC XÂY DỰNG KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN NHÀ TRƯỜNG (Bao gồm 3 tiêu chí đánh giá)			
TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ	CHỈ BÁO ĐÁNH GIÁ	MINH CHỨNG ĐÁNH GIÁ	MỨC ĐỘ ĐẠT ĐƯỢC
1) Tổ chức xây dựng kế hoạch của nhà trường phù hợp với tầm nhìn, chiến lược đáp ứng CT GDPT 2011;	- Có khả năng lập kế hoạch phát triển nhà trường phù hợp với tình hình thực tế.	- Xây dựng các kế hoạch chiến lược dài hạn, ngắn hạn cho trường học; - Đưa ra các phương án phát triển CSVC, đội ngũ GV và chất lượng giáo dục.	- Tốt: Kế hoạch phát triển được xây dựng bài bản, đầy đủ và khả thi. - Khá: Kế hoạch phát triển đầy đủ, tuy nhiên chưa có những phương án dự phòng. - Đạt: Kế hoạch phát triển cơ bản, nhưng thiếu một số yếu tố quan trọng cần phát triển. - Chưa đạt: Kế hoạch phát triển thiếu chi tiết, không khả thi.

2) Đổi mới, sáng tạo trong tổ chức xây dựng kế hoạch;	- Có khả năng tư duy chiến lược, đổi mới và sáng tạo để đưa ra các giải pháp phát triển nhà trường bền vững.	- Phân tích các yếu tố bên ngoài và bên trong ảnh hưởng đến sự phát triển của nhà trường. - Đưa ra các sáng kiến, giải pháp đổi mới, cải tiến nhằm nâng cao chất lượng giáo dục.	- Tốt: Tư duy chiến lược rõ ràng, sáng tạo và áp dụng hiệu quả vào phát triển nhà trường. - Khá: Tư duy chiến lược ổn, nhưng chưa thực sự sáng tạo trong việc đưa ra giải pháp. - Đạt: Tư duy chiến lược có nhưng chưa có sự đổi mới rõ rệt, giải pháp chưa tối ưu. - Chưa đạt: Tư duy chiến lược hạn chế, thiếu sáng tạo và các giải pháp không phù hợp với yêu cầu phát triển.
3) Tổ chức triển khai, giám sát và đánh giá việc thực hiện kế hoạch của nhà trường.	- Có khả năng chỉ đạo, giám sát và điều chỉnh kế hoạch phát triển trong quá trình thực hiện; - Có khả năng đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch và điều chỉnh kế hoạch phù hợp.	- Theo dõi tiến độ thực hiện kế hoạch phát triển qua các cuộc họp, báo cáo định kỳ; - Điều chỉnh kế hoạch khi phát hiện vấn đề hoặc thay đổi trong môi trường hoạt động; - Thực hiện các đánh giá định kỳ, tổng kết tiến độ thực hiện kế hoạch.	- Tốt: Giám sát, đánh giá hiệu quả, điều chỉnh kế hoạch kịp thời để đảm bảo tiến độ và chất lượng. - Khá: Giám sát, đánh giá tốt nhưng chưa kịp thời điều chỉnh một số vấn đề phát sinh. - Đạt: Giám sát, đánh giá và điều chỉnh kế hoạch cơ bản, nhưng chưa hoàn toàn hiệu quả trong các trường hợp phát sinh. - Chưa đạt: Giám sát, đánh giá và điều chỉnh kế hoạch chưa đầy đủ, làm giảm hiệu quả thực hiện kế hoạch.
2.2. NĂNG LỰC QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG DẠY HỌC, GIÁO DỤC HỌC SINH (Bao gồm 4 tiêu chí đánh giá)			
TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ	CHỈ BÁO ĐÁNH GIÁ	MINH CHỨNG ĐÁNH GIÁ	MỨC ĐỘ ĐẠT ĐƯỢC
1) Năng lực xây dựng kế hoạch hoạt động dạy học của nhà trường theo CT GDPT 2011;	- Có khả năng xây dựng các chiến lược và kế hoạch dạy học, giáo dục theo CT GDPT 2011; và phù hợp với nhu cầu và đặc thù của địa phương.	- Xây dựng kế hoạch năm học, chiến lược dạy học và giáo dục phù hợp với chương trình và yêu cầu của địa phương.	- Tốt: Chiến lược được xây dựng rõ ràng, sát thực tế, có tính khả thi và đáp ứng đầy đủ nhu cầu. - Khá: Chiến lược dạy học đầy đủ nhưng thiếu một số yếu tố phù hợp với đặc thù HS.

			- Đạt: Chiến lược cơ bản, nhưng chưa hoàn toàn đáp ứng yêu cầu về mục tiêu giáo dục. - Chưa đạt: Chiến lược mơ hồ, thiếu cụ thể và chưa khả thi.
2) Năng lực tổ chức và quản lý hoạt động dạy học	- Có khả năng tổ chức, điều phối và giám sát các hoạt động dạy học, giáo dục để đảm bảo chất lượng giảng dạy.	- Tổ chức các hội thảo, lớp học chuyên đề, bồi dưỡng GV theo kế hoạch; - Giám sát và đánh giá hiệu quả của các chương trình đào tạo, lớp học.	- Tốt: Tổ chức các hoạt động dạy học hiệu quả, GV thực hiện đúng kế hoạch giảng dạy, chất lượng HS cải thiện rõ rệt. - Khá: Hoạt động dạy học được tổ chức tốt, tuy nhiên, hiệu quả chưa đồng đều giữa các lớp. - Đạt: Tổ chức hoạt động dạy học cơ bản, nhưng hiệu quả không đồng đều, có thể thiếu sự điều chỉnh kịp thời. - Chưa đạt: Các hoạt động dạy học thiếu sự tổ chức chặt chẽ, chất lượng học tập không ổn định.
3) Năng lực phát triển chương trình dạy học và giáo dục	- Có khả năng phát triển chương trình dạy học, giáo dục phù hợp với nhu cầu HS và yêu cầu của xã hội.	- Xây dựng chương trình giảng dạy, học liệu, phương pháp giảng dạy mới phù hợp với thực tế địa phương và nhu cầu HS.	- Tốt: Chương trình được phát triển đầy đủ, đa dạng, đáp ứng nhu cầu HS và yêu cầu của xã hội. - Khá: Chương trình phát triển đầy đủ, nhưng thiếu một số yếu tố đổi mới hoặc không phù hợp với toàn bộ HS. - Đạt: Chương trình cơ bản được phát triển, nhưng chưa thật sự đổi mới, cần điều chỉnh để phù hợp hơn. - Chưa đạt: Chương trình thiếu sáng tạo, chưa đáp ứng yêu cầu của HS và xã hội.

4) Giám sát, đánh giá hoạt động dạy của GV và kết quả học tập của HS.	- Có khả năng xây dựng và triển khai hệ thống đánh giá kết quả dạy học và giáo dục nhằm cải thiện chất lượng.	- Xây dựng các tiêu chí đánh giá HS, GV và kết quả giáo dục. - Đánh giá thường xuyên kết quả học tập của HS và hiệu quả giảng dạy của GV.	- Tốt: Hệ thống đánh giá kết quả dạy học rõ ràng, minh bạch, chính xác, giúp cải thiện chất lượng giảng dạy. - Khá: Đánh giá tốt nhưng thiếu sự điều chỉnh kịp thời theo kết quả đánh giá. - Đạt: Đánh giá kết quả dạy học cơ bản đầy đủ, tuy nhiên chưa thực sự chính xác hoặc không đầy đủ. - Chưa đạt: Đánh giá không đầy đủ, không chính xác, ảnh hưởng đến chất lượng dạy học.
---	---	--	--

2.3. NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG NHÀ TRƯỜNG (Bao gồm 4 tiêu chí đánh giá)

TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ	CHỈ BÁO ĐÁNH GIÁ	MINH CHỨNG ĐÁNH GIÁ	MỨC ĐỘ ĐẠT ĐƯỢC
1) Lập kế hoạch nhu cầu GV để đảm đủ về số lượng trong các môn học;	- Có khả năng xây dựng và triển khai kế hoạch nhân sự hiệu quả.	- Lập kế hoạch tuyển dụng, bồi dưỡng và đào tạo nhân sự hàng năm. - Xác định các nhu cầu nhân sự, chiến lược phát triển đội ngũ.	- Tốt: Kế hoạch nhân sự được xây dựng đầy đủ, có tính khả thi cao và thực hiện hiệu quả. - Khá: Kế hoạch nhân sự rõ ràng, nhưng chưa tối ưu hóa hoàn toàn mọi nguồn lực. - Đạt: Kế hoạch nhân sự có đầy đủ nội dung nhưng chưa hoàn toàn đáp ứng nhu cầu thực tế. - Chưa đạt: Kế hoạch nhân sự thiếu thực tiễn, chưa xác định rõ các yêu cầu cụ thể.
2) Năng lực tuyển dụng và lựa chọn nhân sự	- Có khả năng tuyển dụng nhân sự phù hợp với yêu cầu của trường học.	- Tổ chức các cuộc phỏng vấn, khảo sát tuyển dụng cho các vị trí cần thiết trong trường học;	- Tốt: Quá trình tuyển dụng minh bạch, lựa chọn đúng người phù hợp với yêu cầu công việc. - Khá: Tuyển dụng đạt yêu cầu, nhưng quá trình

		- Đảm bảo các tiêu chí tuyển dụng chính xác và công bằng.	tuyển chọn có thể thiếu một số yếu tố. - Đạt: Tuyển dụng hoàn thành, nhưng hiệu quả chưa cao hoặc không phù hợp với một số vị trí. - Chưa đạt: Tuyển dụng thiếu tính chuẩn mực, không đảm bảo tính công bằng và phù hợp với yêu cầu công việc.
3) Lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ GV, cán bộ và nhân viên đáp ứng yêu cầu chuẩn hóa, đảm bảo thực hiện chiến lược nhà trường;	- Có khả năng triển khai các chương trình đào tạo và bồi dưỡng phù hợp với nhu cầu của đội ngũ nhân sự.	- Tổ chức các khóa học, hội thảo, chương trình đào tạo cho GV và CBQL. - Đánh giá kết quả đào tạo, sự phát triển của nhân sự qua thời gian.	- Tốt: Chương trình đào tạo phong phú, phù hợp với nhu cầu phát triển của CBQL, kết quả đạt được rõ rệt. - Khá: Chương trình đào tạo đáp ứng nhu cầu cơ bản, nhưng còn thiếu sự sáng tạo hoặc cập nhật liên tục. - Đạt: Đào tạo đủ, nhưng thiếu tính cập nhật hoặc chưa hoàn toàn đáp ứng nhu cầu cụ thể. - Chưa đạt: Chương trình đào tạo ít và thiếu hiệu quả, không đáp ứng được nhu cầu thực tế.
4) Năng lực quản lý mối quan hệ và tinh thần đội nhóm	- CBQL có khả năng xây dựng mối quan hệ tốt và phát triển tinh thần đội nhóm trong trường học.	- Tổ chức các hoạt động xây dựng đội nhóm, giúp các nhân viên hợp tác hiệu quả. - Quản lý các mối quan hệ trong công việc, tạo không khí làm việc đoàn kết, hòa đồng.	- Tốt: Mối quan hệ trong trường học được xây dựng vững chắc, tinh thần đội nhóm cao, hiệu quả công việc tốt. - Khá: Mối quan hệ trong đội ngũ tốt, nhưng vẫn có một số cá nhân hoặc nhóm thiếu sự hòa nhập. - Đạt: Mối quan hệ đội nhóm cơ bản tốt, nhưng cần thêm các hoạt động thúc đẩy tinh thần hợp tác. - Chưa đạt: Mối quan hệ trong đội nhóm yếu, thiếu hợp tác và sự đoàn kết giữa các cá nhân.

2.4. NĂNG LỰC QUẢN TRỊ TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH NHÀ TRƯỜNG (Bao gồm 4 tiêu chí đánh giá)			
TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ	CHỈ BÁO ĐÁNH GIÁ	MINH CHỨNG ĐÁNH GIÁ	MỨC ĐỘ ĐẠT ĐƯỢC
1). Năng lực lập kế hoạch hành chính	- CBQL có khả năng xây dựng kế hoạch hành chính một cách khoa học, hợp lý và khả thi.	- Lập kế hoạch hành chính hàng năm, đảm bảo đáp ứng đủ yêu cầu công việc của nhà trường. - Phân bổ nguồn lực và thời gian hợp lý cho các hoạt động hành chính.	- Tốt: Kế hoạch hành chính rõ ràng, chi tiết và hoàn thành đúng tiến độ. - Khá: Kế hoạch hành chính hợp lý, nhưng một số hoạt động chưa thực hiện theo đúng tiến độ. - Đạt: Kế hoạch hành chính hoàn thành nhưng còn thiếu sót, không tối ưu. - Chưa đạt: Kế hoạch hành chính thiếu sót, không thực tế, ảnh hưởng đến hoạt động của trường.
2) Năng lực tổ chức và điều phối công việc hành chính;	- CBQL có khả năng tổ chức và điều phối công việc hành chính một cách hiệu quả.	- Tổ chức các cuộc họp hành chính, phân công công việc cho từng bộ phận, đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng giữa các phòng ban. - Giám sát tiến độ công việc, điều chỉnh kịp thời khi có vấn đề phát sinh.	- Tốt: Công việc hành chính được tổ chức tốt, các bộ phận phối hợp hiệu quả và đúng tiến độ. - Khá: Công việc hành chính cơ bản được tổ chức tốt, nhưng còn một số điểm cần cải thiện trong việc điều phối và giám sát. - Đạt: Công việc hành chính hoàn thành nhưng còn thiếu sự điều phối hoặc giám sát chặt chẽ. - Chưa đạt: Công việc hành chính lộn xộn, thiếu tổ chức và điều phối hợp lý, ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.
3) Năng lực quản lý tài chính hành chính;	- CBQL có khả năng quản lý tài chính hành chính hiệu quả, tiết kiệm.	- Xây dựng và quản lý ngân sách hành chính, đảm bảo chi tiêu hợp lý và hiệu quả. - Kiểm soát thu chi, báo cáo tài	- Tốt: Quản lý tài chính hành chính minh bạch, tiết kiệm và đúng quy định. - Khá: Quản lý tài chính hành chính tốt, nhưng vẫn có một số khoản chi chưa hợp lý.

		chính định kỳ cho các cấp có thẩm quyền.	- Đạt: Quản lý tài chính hành chính cơ bản đáp ứng yêu cầu, nhưng chưa tối ưu trong việc sử dụng nguồn lực. - Chưa đạt: Quản lý tài chính hành chính yếu, không đảm bảo tính minh bạch, ảnh hưởng đến hoạt động của nhà trường.
4) Năng lực giám sát và kiểm tra hoạt động hành chính;	- CBQL có khả năng giám sát, kiểm tra và đánh giá hiệu quả hoạt động hành chính của nhà trường.	- Định kỳ kiểm tra, đánh giá các hoạt động hành chính của các bộ phận. - Phát hiện và xử lý kịp thời các vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện công việc hành chính.	- Tốt: Quá trình giám sát, kiểm tra được thực hiện liên tục, chính xác, phát hiện và giải quyết kịp thời các vấn đề. - Khá: Giám sát, kiểm tra tốt, nhưng chưa thực sự sâu sát và phát hiện kịp thời một số vấn đề. - Đạt: Giám sát, kiểm tra đáp ứng yêu cầu, nhưng hiệu quả chưa cao trong một số trường hợp. - Chưa đạt: Quá trình giám sát, kiểm tra không đầy đủ, thiếu sót, ảnh hưởng đến công việc hành chính.
2.5. NĂNG LỰC QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH NHÀ TRƯỜNG (Bao gồm 4 tiêu chí đánh giá)			
TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ	CHỈ BÁO ĐÁNH GIÁ	MINH CHỨNG ĐÁNH GIÁ	MỨC ĐỘ ĐẠT ĐƯỢC
1) Năng lực lập kế hoạch tài chính	- CBQL có khả năng lập kế hoạch tài chính chi tiết, hợp lý và khả thi.	- Lập kế hoạch tài chính hàng năm dựa trên nhu cầu thực tế của nhà trường và các hoạt động giáo dục. - Dự trù ngân sách cho các mục tiêu phát triển trường.	- Tốt: Kế hoạch tài chính rõ ràng, hợp lý và đáp ứng đầy đủ yêu cầu. - Khá: Kế hoạch tài chính hợp lý, nhưng chưa tối ưu trong việc phân bổ nguồn lực. - Đạt: Kế hoạch tài chính có những điểm chưa phù hợp, thiếu sót ở một số phần. - Chưa đạt: Kế hoạch tài chính không rõ ràng, thiếu hợp lý và không thực tế.

2) Năng lực sử dụng và báo cáo tài chính	- CBQL có khả năng sử dụng phần mềm quản lý tài chính và lập báo cáo tài chính chính xác, đầy đủ.	- Sử dụng các phần mềm quản lý tài chính, cập nhật số liệu chính xác và kịp thời. - Lập báo cáo tài chính định kỳ cho các cấp quản lý.	- Tốt: Báo cáo tài chính chính xác, đầy đủ, đúng thời gian và sử dụng phần mềm hiệu quả. - Khá: Báo cáo tài chính đầy đủ nhưng đôi khi còn chậm trễ trong việc cập nhật. - Đạt: Báo cáo tài chính có thể đầy đủ nhưng thiếu một số chi tiết quan trọng. - Chưa đạt: Báo cáo tài chính không đầy đủ, thiếu chính xác và không được cập nhật kịp thời.
3) Năng lực huy động và sử dụng nguồn lực tài chính ngoài ngân sách	- CBQL có khả năng huy động và sử dụng nguồn tài chính ngoài ngân sách nhà nước để phát triển nhà trường.	- Tìm kiếm và huy động nguồn lực từ các tổ chức, cá nhân để tài trợ cho các hoạt động của trường. - Quản lý sử dụng nguồn lực tài chính ngoài ngân sách hợp lý, hiệu quả.	- Tốt: Huy động và sử dụng nguồn lực tài chính ngoài ngân sách một cách hiệu quả, minh bạch. - Khá: Huy động được một số nguồn lực tài chính ngoài ngân sách, nhưng sử dụng chưa tối ưu. - Đạt: Huy động và sử dụng nguồn lực tài chính ngoài ngân sách nhưng chưa hiệu quả và còn nhiều thiếu sót. - Chưa đạt: Không huy động được nguồn lực tài chính ngoài ngân sách hoặc sử dụng không hiệu quả, thiếu minh bạch.
4) Thực hiện và kiểm tra, giám sát kế hoạch nhằm sử dụng có hiệu quả các nguồn tài chính, tài sản theo qui định hiện hành, đảm bảo công khai, minh bạch;	- CBQL có khả năng kiểm soát và giám sát việc sử dụng tài chính một cách hiệu quả, đúng mục đích.	- Thực hiện kiểm tra, giám sát việc sử dụng ngân sách cho các hoạt động giáo dục. - Đảm bảo tính minh bạch trong việc chi tiêu ngân sách.	- Tốt: Quản lý tài chính minh bạch, kiểm tra, giám sát chặt chẽ và kịp thời. - Khá: Quản lý tài chính tốt, nhưng có một số điểm cần cải thiện về kiểm soát chi tiêu. - Đạt: Quản lý tài chính cơ bản tốt, nhưng đôi khi còn thiếu sót trong giám sát.

			- Chưa đạt: Quản lý tài chính không rõ ràng, thiếu giám sát và kiểm tra, dẫn đến lãng phí hoặc sai phạm tài chính.
2.6. NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CƠ SỞ VẬT CHẤT, THIẾT BỊ TRONG DẠY HỌC (Bao gồm 4 tiêu chí đánh giá)			
TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ	CHỈ BÁO ĐÁNH GIÁ	MINH CHỨNG ĐÁNH GIÁ	MỨC ĐỘ ĐẠT ĐƯỢC
1) Năng lực lập kế hoạch phát triển CSVC, thiết bị	- CBQL có khả năng lập kế hoạch, đề xuất phát triển CSVC và thiết bị giảng dạy phù hợp.	- Lập kế hoạch phát triển CSVC, thiết bị, và công nghệ theo nhu cầu của trường. - Đưa ra các chiến lược bảo trì và nâng cấp CSVC, thiết bị.	- Tốt: Kế hoạch phát triển CSVC chi tiết, khả thi và phù hợp với nhu cầu thực tế. - Khá: Kế hoạch phát triển hợp lý nhưng còn thiếu một số chi tiết về các mục tiêu và phương pháp. - Đạt: Kế hoạch phát triển có sự thiếu sót, chưa cụ thể về các hoạt động phát triển CSVC và thiết bị. - Chưa đạt: Kế hoạch phát triển không rõ ràng, thiếu tính khả thi và chưa phù hợp với nhu cầu thực tế của nhà trường.
2) Lập hồ sơ, sổ sách theo dõi thiết bị trên các mặt: bảo quản, sử dụng, sửa chữa;	- CBQL có khả năng kiểm tra, giám sát và bảo trì CSVC và thiết bị giảng dạy thường xuyên.	- Thực hiện kiểm tra định kỳ CSVC và thiết bị dạy học. - Lên kế hoạch bảo trì định kỳ cho các thiết bị, phòng học, và CSVC của trường.	- Tốt: Công tác kiểm soát, bảo trì CSVC và thiết bị thực hiện thường xuyên và đầy đủ. - Khá: Công tác bảo trì được thực hiện đầy đủ nhưng vẫn thiếu sót ở một số thiết bị hoặc CSVC. - Đạt: Công tác bảo trì thực hiện không đều đặn, có một số thiết bị, CSVC chưa được kiểm tra kịp thời. - Chưa đạt: Công tác bảo trì không thực hiện định kỳ, dẫn đến hư hỏng hoặc sự cố không lường trước được.
3) Phân bổ hợp lý tài lực cho mua sắm cơ sở vật chất, thiết bị trong dạy học;	- CBQL có khả năng lập kế hoạch tài chính cho việc mua	- Lập dự toán chi phí cho các hoạt động mua sắm thiết bị, nâng cấp	- Tốt: Dự toán tài chính hợp lý, bảo đảm đủ nguồn lực cho việc mua sắm và bảo trì CSVC.

	sắm, bảo trì và nâng cấp CSVC, thiết bị.	CSVC. - Đảm bảo nguồn tài chính cho các kế hoạch phát triển CSVC được phân bổ hợp lý.	- Khá: Dự toán tài chính đầy đủ nhưng chưa có sự phân bổ hợp lý cho các hoạt động ưu tiên. - Đạt: Dự toán tài chính có sự thiếu sót, một số hoạt động không được dự toán đầy đủ. - Chưa đạt: Dự toán tài chính không đầy đủ, thiếu nguồn lực cho các hoạt động cần thiết.
4) Huy động kinh phí từ các nguồn khác nhau để đầu tư CSVC, TBDH phục vụ giáo dục và dạy học.	- CBQL có khả năng phối hợp với các tổ chức, cộng đồng, CMHS để phát triển CSVC và thiết bị.	- Tổ chức các cuộc họp, sự kiện để huy động sự đóng góp của cộng đồng, CMHS vào việc phát triển CSVC và thiết bị. - Đảm bảo các nguồn lực được phân bổ hợp lý và hiệu quả.	- Tốt: Phối hợp hiệu quả với cộng đồng, CMHS và các bên liên quan để phát triển CSVC. - Khá: Phối hợp khá tốt, nhưng chưa huy động đủ nguồn lực từ cộng đồng. - Đạt: Phối hợp với các bên liên quan có sự thiếu sót hoặc chưa đủ hiệu quả. - Chưa đạt: Phối hợp kém, thiếu sự tham gia của cộng đồng và các bên liên quan.
2.7. NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG GIÁO DỤC TRONG NHÀ TRƯỜNG (Bao gồm 3 tiêu chí đánh giá)			
TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ	CHỈ BÁO ĐÁNH GIÁ	MINH CHỨNG ĐÁNH GIÁ	MỨC ĐỘ ĐẠT ĐƯỢC
1) Năng lực hoạch định chiến lược và kế hoạch đảm bảo chất lượng giáo dục	- Xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường gắn với mục tiêu đảm bảo chất lượng giáo dục. - Phân tích các điều kiện thực	- Kế hoạch chiến lược trung hạn, dài hạn của nhà trường. - Biên bản họp Hội đồng nhà trường liên quan đến xây dựng chiến lược. - Kế hoạch hành động hàng năm.	Tốt: Xây dựng kế hoạch chiến lược bài bản, có tính khả thi cao, được rà soát và điều chỉnh định kỳ. Khá: Kế hoạch đảm bảo chất lượng có định hướng rõ, phù hợp với thực tiễn.

	tiền để đưa ra chiến lược phù hợp.		Đạt: Có kế hoạch nhưng còn chung chung, thiếu cập nhật. Chưa đạt: Không có kế hoạch cụ thể hoặc sao chép máy móc.
2) Hướng dẫn, chỉ đạo nhà trường thực hiện tự đánh giá chất lượng giáo dục theo quy định;	- Thực hiện tự đánh giá theo hướng dẫn của cơ quan QLGD. - Đề xuất và thực hiện các biện pháp cải tiến chất lượng.	- Báo cáo tự đánh giá có phân tích, minh chứng cụ thể. - Kế hoạch cải tiến sau đánh giá nội bộ. - Biên bản đánh giá, phiếu góp ý của các bên liên quan.	Tốt: Tự đánh giá định kỳ, có cải tiến rõ rệt và minh chứng cụ thể. Khá: Có đánh giá và cải tiến bước đầu. Đạt: Đánh giá mang tính hình thức, cải tiến chưa rõ nét. Chưa đạt: Không thực hiện hoặc không có kết quả cụ thể.
3) Tham gia đánh giá ngoài các cơ sở giáo dục do sở GD&TT tổ chức.	- Tổ chức kiểm tra nội bộ về chuyên môn, nề nếp và hoạt động giáo dục. - Phân tích kết quả để đưa ra khuyến nghị cải tiến.	- Hồ sơ kiểm tra chuyên môn, giáo dục đạo đức HS. - Báo cáo tổng hợp và kế hoạch điều chỉnh sau kiểm tra. - Biên bản góp ý, báo cáo giám sát nội bộ.	Tốt: Hệ thống giám sát chặt chẽ, phân tích số liệu rõ ràng, điều chỉnh kịp thời. Khá: Có kiểm tra và đề xuất cải tiến. Đạt: Có kiểm tra nhưng chưa có cải tiến cụ thể. Chưa đạt: Không kiểm tra hoặc kiểm tra hình thức.

3. NĂNG LỰC XÂY DỰNG MÔI TRƯỜNG GIÁO DỤC (Bao gồm 3 tiêu chí đánh giá)

TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ	CHỈ BÁO ĐÁNH GIÁ	MINH CHỨNG ĐÁNH GIÁ	MỨC ĐỘ ĐẠT ĐƯỢC
1) Năng lực xây dựng văn hóa nhà trường;	- Xây dựng môi trường học tập tích cực, công bằng, không bạo lực.	- Nội quy trường học. - Hồ sơ thực hiện công tác phòng chống bạo lực học đường. - Biên bản họp lấy ý kiến tập thể.	Tốt: Môi trường an toàn, dân chủ, HS và GV hài lòng cao. Khá: Cơ bản đảm bảo các yếu tố môi trường tích cực.

	- Thực hiện dân chủ trong quản lý và giáo dục.		Đạt: Có chủ trương nhưng còn thiếu thực tiễn. Chưa đạt: Môi trường còn bất cập, thiếu an toàn.
2) Năng lực thực hiện dân chủ cơ sở trong nhà trường;	- Nắm vững các văn bản quy định pháp luật về thực hiện dân chủ cơ sở trong trường học. - Có tư duy quản trị dựa trên nguyên tắc dân chủ, minh bạch.	- Hồ sơ tham gia bồi dưỡng chính trị, pháp luật. - Bài thu hoạch, kế hoạch hành động sau tập huấn. - Ý kiến đánh giá của cấp trên và đồng nghiệp.	Tốt: Nhận thức sâu sắc, vận dụng linh hoạt trong chỉ đạo, điều hành. Khá: Hiểu đúng, triển khai tương đối hiệu quả. Đạt: Hiểu cơ bản nhưng thiếu nhất quán trong áp dụng. Chưa đạt: Nhận thức hạn chế, còn biểu hiện áp đặt, quan liêu.
3) Năng lực xây dựng trường học an toàn, phòng chống bạo lực học đường.	- CBQL tổ chức các hoạt động giáo dục, đào tạo về an toàn học đường và phòng chống bạo lực.	- Các chương trình, buổi tập huấn về an toàn học đường được tổ chức định kỳ cho GV và HS.	- Tốt: Các chương trình được tổ chức đầy đủ, hiệu quả và nhận được sự tham gia tích cực. - Khá: Các chương trình tổ chức nhưng thiếu sự tham gia đầy đủ. - Đạt: Các chương trình tổ chức nhưng chưa đạt hiệu quả cao. - Chưa đạt: Không tổ chức chương trình về an toàn học đường.

4. NĂNG LỰC PHÁT TRIỂN MỐI QUAN HỆ GIỮA NHÀ TRƯỜNG, GIA ĐÌNH VÀ XÃ HỘI (Bao gồm 3 tiêu chí đánh giá)

TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ	CHỈ BÁO ĐÁNH GIÁ	MINH CHỨNG ĐÁNH GIÁ	MỨC ĐỘ ĐẠT ĐƯỢC
1) Phối hợp giữa nhà trường, gia đình, xã hội để thực hiện hoạt động dạy học; giáo dục đạo đức	- CBQL thiết lập và duy trì mối quan hệ thường xuyên với CMHS HS.	- Các cuộc họp CMHS được tổ chức định kỳ và có sự tham gia đồng đẳng từ CMHS.	- Tốt: Mối quan hệ giữa nhà trường và gia đình rất chặt chẽ, thường xuyên trao đổi thông tin. - Khá: Mối quan hệ tốt nhưng chưa đủ thường xuyên hoặc thiếu sự tham gia đầy đủ của CMHS.

			- Đạt: Mọi quan hệ có nhưng không được duy trì thường xuyên. - Chưa đạt: Mọi quan hệ giữa nhà trường và gia đình yếu, ít trao đổi.
2) Tham gia tích cực các hoạt động XH, đóng góp với cộng đồng;	- CBQL khuyến khích và tạo cơ hội cho CMHS tham gia vào các hoạt động giáo dục HS.	- Các hoạt động ngoại khóa, hội thảo, chương trình đào tạo được tổ chức với sự tham gia của CMHS.	- Tốt: Phụ huynh tham gia tích cực vào các hoạt động giáo dục và hỗ trợ HS. - Khá: Phụ huynh tham gia nhưng chưa đầy đủ hoặc chưa hiệu quả. - Đạt: Phụ huynh tham gia một số hoạt động nhưng thiếu chủ động. - Chưa đạt: Phụ huynh ít hoặc không tham gia vào các hoạt động giáo dục HS.
3) Huy động và sử dụng nguồn lực để phát triển nhà trường PTTH	- CBQL vận động gia đình và cộng đồng cung cấp các vật chất, trang thiết bị phục vụ cho các hoạt động giáo dục của nhà trường.	- Các thiết bị học tập, CSVC, dụng cụ học tập được đóng góp bởi cộng đồng, CMHS, và các tổ chức xã hội.	- Tốt: Các nguồn lực vật chất được huy động đầy đủ và sử dụng hiệu quả. - Khá: Các nguồn lực vật chất được huy động nhưng chưa đủ hoặc chưa sử dụng hiệu quả. - Đạt: Các nguồn lực vật chất có nhưng chưa được huy động đầy đủ hoặc chưa hiệu quả. - Chưa đạt: Không huy động được nguồn lực vật chất từ cộng đồng và các tổ chức XH.

5. NĂNG LỰC SỬ DỤNG NGOẠI NGỮ (Bao gồm 3 tiêu chí đánh giá)

TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ	CHỈ BÁO ĐÁNH GIÁ	MINH CHỨNG ĐÁNH GIÁ	MỨC ĐỘ ĐẠT ĐƯỢC
1) Khả năng sử dụng ngoại ngữ trong giao tiếp; (Anh, Việt, Trung Quốc....)	- Giao tiếp được bằng ngoại ngữ trong các tình huống	- Chứng chỉ, bằng cấp ngoại ngữ.	- Tốt: Có thể giao tiếp trôi chảy và tự tin trong nhiều tình huống.

	sinh hoạt, công việc đơn giản. - Diễn đạt ý rõ ràng, hiểu và phản hồi phù hợp trong đối thoại thông thường	- Minh chứng tham gia hoạt động ngoại ngữ	- Khá: Giao tiếp hiệu quả trong các tình huống đơn giản nhưng có thể gặp khó khăn trong các tình huống phức tạp. - Đạt: Có thể giao tiếp trong các tình huống cơ bản, nhưng chưa tự tin hoặc gặp khó khăn khi giao tiếp phức tạp - Chưa đạt: Không thể giao tiếp hoặc chỉ giao tiếp được với sự trợ giúp đáng kể.
2) Năng lực sử dụng ngoại ngữ trong công việc, hợp tác quốc tế	- Sử dụng được ngoại ngữ trong giao tiếp, đọc hiểu, soạn thảo văn bản và trao đổi công việc. - Ứng dụng ngoại ngữ trong hợp tác, hội nghị, dự án quốc tế.	- Chứng chỉ, bằng cấp ngoại ngữ. - Báo cáo, tài liệu, sản phẩm công việc bằng ngoại ngữ. - Minh chứng tham gia hoạt động hợp tác, hội thảo quốc tế.	- Tốt: Thành thạo, giao tiếp và làm việc độc lập bằng ngoại ngữ. - Khá: Sử dụng tốt trong công việc, đôi lúc cần hỗ trợ. - Đạt: Hiểu và thực hiện được nhiệm vụ đơn giản bằng ngoại ngữ. - Chưa đạt: Khó khăn trong việc sử dụng ngoại ngữ, cần hỗ trợ hoàn toàn.
3) Tạo môi trường phát triển năng lực sử dụng ngoại ngữ cho GV, nhân viên, HS trong trường;	- Tổ chức hoạt động, phong trào, câu lạc bộ học ngoại ngữ. - Khuyến khích GV, NV, HS sử dụng ngoại ngữ trong giao tiếp, học tập. - Hợp tác với tổ chức, dự án quốc tế để mở rộng môi trường học ngoại ngữ.	- Đối tác hoạt động ngoại ngữ trong nước và nước ngoài - Thành tích tham gia các hoạt động ngoại khóa hoặc cuộc thi ngoại ngữ,	- Tốt: Xây dựng tốt môi trường sử dụng, phát triển ngoại ngữ trong nhà trường; - Khá: Hoạt động dạy học tiếng nước ngoài được thực hiện theo CT; và hoạt động ngoại khóa học; - Đạt: Dạy học tiếng nước ngoài chỉ thực hiện theo chương trình, chưa đa dạng; - Chưa đạt: Không thể giúp GV, HS phát triển về ngoại ngữ.

6. NĂNG LỰC ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ THÔNG TIN , CHUYỂN ĐỔI SỐ (Bao gồm 3 tiêu chí đánh giá)

TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ	CHỈ BÁO ĐÁNH GIÁ	MINH CHỨNG ĐÁNH GIÁ	MỨC ĐỘ ĐẠT ĐƯỢC
1) Năng lực nhận thức tư duy số	Hiểu về vai trò của công nghệ số trong quản lý giáo dục; nắm được khái niệm về chuyển đổi số, dữ liệu số, trí tuệ nhân tạo (AI), học liệu số.	- Xác định được lợi ích của công nghệ số trong hoạt động nhà trường. - Cập nhật, tìm hiểu các xu hướng chuyển đổi số trong giáo dục.	- Tốt: Hiểu sâu, tư duy logic, sáng tạo; vận dụng linh hoạt công nghệ số và dữ liệu vào công việc hiệu quả. - Khá: Hiểu rõ, vận dụng được công nghệ số; biết phân tích dữ liệu và giải quyết vấn đề thông thường. - Đạt: Nhận thức cơ bản; sử dụng được công cụ số đơn giản theo hướng dẫn; tư duy phân tích còn hạn chế. - Chưa đạt: Hiểu biết hạn chế; sử dụng công nghệ số khó khăn; tư duy số kém, phụ thuộc vào người khác.
2) Sử dụng được một số công cụ công nghệ thông tin thông dụng, công cụ số và AI	- Có thể sử dụng các phần mềm quản lý HS, GV, tài chính, và các nền tảng số, AI	- Sử dụng phần mềm quản lý HS, GV và các phần mềm quản lý tài chính để điều hành các hoạt động trường học.	- Tốt: Sử dụng thành thạo phần mềm, giúp tối ưu hóa công việc quản lý. - Khá: Sử dụng phần mềm hiệu quả trong các công việc cơ bản, nhưng có thể gặp khó khăn với các tính năng nâng cao. - Đạt: Sử dụng được phần mềm, nhưng chưa tự tin và gặp khó khăn trong việc sử dụng tính năng nâng cao.

			- Chưa đạt: Không thể sử dụng phần mềm một cách hiệu quả hoặc gặp khó khăn lớn trong quá trình sử dụng.
3) Năng lực tạo môi trường chuyển đổi số trong nhà trường	- Có tầm nhìn, kế hoạch chuyển đổi số rõ ràng; - Triển khai ứng dụng CNTT trong quản lý, giảng dạy và học tập; - Tạo môi trường làm việc và học tập số cho giáo viên, học sinh.	- CSVC, trang thiết bị phục vụ trong việc ứng dụng công nghệ thông tin, công cụ số - Kế hoạch, báo cáo chuyển đổi số được phê duyệt. - Hệ thống phần mềm, nền tảng số đang được sử dụng	- Tốt: Kế hoạch toàn diện, triển khai đồng bộ, môi trường số. Áp dụng CNTT trong việc quản trị nhà trường có hiệu quả cao; - Khá: Có kế hoạch và thực hiện ổn định; sử dụng phần mềm hiệu quả trong các công việc cơ bản, nhưng có thể gặp khó khăn với các tính năng nâng cao. - Đạt: Kế hoạch có nhưng triển khai chưa đồng đều; hoạt động đạt hiệu quả cơ bản; - Chưa đạt: Chưa xây dựng hoặc triển khai kế hoạch chuyển đổi số, áp dụng CNTT vào hoạt động dạy học và quản trị nhà trường.