

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

**NGUYỄN ĐỨC BÌNH**

**PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG**  
**TRƯỜNG TIỂU HỌC KHU VỰC MIỀN NÚI TÂY BẮC**  
**THEO TIẾP CẬN VĂN HÓA**

**Chuyên ngành: Quản lý giáo dục**

**Mã số: 9.14.01.14**

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN LÝ GIÁO DỤC**

**HÀ NỘI - 2022**

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

Người hướng dẫn khoa học:

**1. PGS.TS Nguyễn Xuân Thức**

**2. GS.TS Trần Trung**

Phản biện 1: .....

Phản biện 2: .....

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án tiến sĩ họp tại:

Trường Đại học Giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội

Vào hồi      giờ      ngày      tháng      năm 2022

**Có thể tìm hiểu luận án tại:**

- Thư viện Quốc gia Việt Nam
- Trung tâm Thông tin - Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội.

# MỞ ĐẦU

## 1. Lý do chọn đề tài

1.1. Các Chỉ thị, Nghị quyết, Chiến lược, Chương trình, Kế hoạch của Đảng, nhà nước quan tâm và chỉ rõ vai trò của hiệu trưởng và công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng có tầm quan trọng đặc biệt trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực giáo dục, nâng cao chất lượng giáo dục phổ thông.

1.2. Tây Bắc là một vùng đặc thù của đất nước, đa dân tộc, đa ngôn ngữ, bản sắc văn hóa hết sức đa dạng, đã có ảnh hưởng rất lớn đến nền giáo dục đào tạo, đặc biệt là việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục các tỉnh Tây Bắc. Thực tiễn công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc trước yêu cầu đổi mới giáo dục còn có những hạn chế và bất cập đòi hỏi cần phải có các nghiên cứu thực tiễn nghiêm túc để đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc nhằm nâng cao chất lượng giáo dục tiểu học

1.3. Xuất phát từ tổng quan các hướng nghiên cứu thực tiễn trong lĩnh vực quản lý giáo dục trong đó vấn đề phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học **theo tiếp cận văn hóa** trên địa bàn khu vực miền núi Tây Bắc thì chưa được nghiên cứu. Thông qua nghiên cứu đề tài, tác giả mong muốn đề xuất với cấp ủy chính quyền địa phương các giải pháp để xây dựng và phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học theo tiếp cận văn hóa góp phần thực hiện đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và phát triển sự nghiệp giáo dục khu vực miền núi Tây Bắc.

## 2. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học trên địa bàn khu vực miền núi Tây Bắc để xuất giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học nhằm nâng cao chất lượng giáo dục tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

## 3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu

### 3.1. Khách thể nghiên cứu

Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học theo tiếp cận văn hóa.

### **3.2. Đối tượng nghiên cứu**

Giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa.

### **4. Câu hỏi nghiên cứu**

- Khung năng lực nghề nghiệp của hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc có những đặc điểm, đặc trưng gì?

- Cơ sở khoa học của việc phát triển hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa là gì?

- Làm thế nào để nâng cao chất lượng phát triển hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa?

### **5. Giả thuyết khoa học**

Trong thời gian qua công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học của Phòng Giáo dục và đào tạo khu vực miền núi Tây Bắc đã đạt được thành tựu cơ bản, nhưng đứng trước yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay vẫn còn bộc lộ bất cập và hạn chế. Nếu nghiên cứu đề xuất và áp dụng các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học phù hợp hơn với yêu cầu đổi mới giáo dục, phù hợp với hoàn cảnh của cơ sở giáo dục sẽ nâng cao được chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học, từ đó nâng cao chất lượng giáo dục tiểu học của khu vực miền núi Tây Bắc.

### **6. Nhiệm vụ nghiên cứu**

6.1. Nghiên cứu cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học theo tiếp cận văn hóa.

6.2. Nghiên cứu thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học và thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc.

6.3. Đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa.

6.4. Khảo nghiệm và thực nghiệm khẳng định tính cần thiết, khả thi và hiệu quả của giải pháp PTĐN hiệu trưởng trường tiểu học đề xuất.

## **7. Phạm vi nghiên cứu**

### **7.1. Giới hạn đối tượng nghiên cứu**

- Nghiên cứu một số giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học của Phòng Giáo dục đào tạo theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực.

- Đề tài luận án tiếp cận nghiên cứu phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học theo tiếp cận văn hóa.

- Chủ thể phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học trong luận án bao gồm: Ủy ban nhân dân, các phòng ban chức năng và phòng Giáo dục Đào tạo, nhưng chủ thể chính là *Phòng Giáo dục và Đào tạo*.

### **7.2. Giới hạn địa bàn nghiên cứu**

Phòng Giáo dục đào tạo và các trường Tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc: Sơn La, Lào Cai, Yên Bái, Điện Biên, Lai Châu, Hòa Bình

### **7.3. Giới hạn khách thể nghiên cứu**

- Nhóm 1: Cán bộ lãnh đạo ủy ban và các phòng chức năng.

- Nhóm 2: Lãnh đạo, cán bộ Phòng Giáo dục và đào tạo.

- Nhóm 3: Hiệu trưởng trường tiểu học.

- Nhóm 4: Giáo viên trường tiểu học.

## **8. Luận điểm bảo vệ của luận án**

8.1. Khung năng lực nghề nghiệp của hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi phía Bắc có những đặc trưng, đặc thù riêng định hướng cho việc phát triển hiệu trưởng trường tiểu học các tỉnh khu vực Tây Bắc.

8.2. Công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc hiện nay còn có các hạn chế về quy hoạch, bồi dưỡng, đánh giá ... và chưa tính đến đầy đủ yếu tố đặc thù của miền núi về địa hình, văn hóa, lối sống vì vậy giảm chất lượng giáo dục tiểu học.

8.3. Tổ chức thực hiện phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực, tiếp cận năng lực và văn hóa sẽ nâng cao được chất lượng hiệu trưởng trường tiểu học từ đó nâng cao chất lượng giáo dục tiểu học khu vực Tây Bắc.

## **9. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu**

*9.1. Cách tiếp cận: Tiếp cận văn hóa; Tiếp cận quản lý nguồn nhân lực; Tiếp cận năng lực; Tiếp cận chuẩn hóa; Tiếp cận dân tộc*

### **9.2 Phương pháp nghiên cứu**

*Nhóm phương pháp nghiên cứu lý luận; Nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn; Nhóm phương pháp xử lý thông tin*

## **10. Đóng góp mới của luận án**

- Làm rõ và bổ sung lý luận về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học theo tiếp cận văn hóa. Cụ thể được khung năng lực hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc.

- Phát hiện được thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học các tỉnh miền núi Tây Bắc và thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học theo tiếp cận văn hóa.

- Đề xuất được và khẳng định sự cần thiết, khả thi, hiệu quả các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa.

- Kết quả nghiên cứu luận án là tài liệu tham khảo cho các nhà quản lý giáo dục các tỉnh Tây Bắc và các nhà nghiên cứu quản lý giáo dục.

## **11. Cấu trúc luận án**

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận và khuyến nghị, Danh mục tài liệu tham khảo, Phụ lục, luận án gồm 3 chương:

**Chương 1:** Cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi theo tiếp cận văn hóa.

**Chương 2:** Thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc.

**Chương 3:** Giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa.

# Chương 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC THEO TIẾP CẬN VĂN HÓA

### 1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề

Tổng quan nghiên cứu vấn đề của luận án sẽ tổng quan các công trình nghiên cứu theo 02 hướng: Hướng thứ nhất: *Các nghiên cứu về đội ngũ hiệu trưởng trường phổ thông* của nước ngoài và Việt Nam; Hướng thứ hai: *Các nghiên cứu về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường phổ thông* theo các tiếp cận ở nước ngoài và Việt Nam. Từ đó nhận xét:

- Các nghiên cứu khoa học ở các góc độ giáo dục học, tâm lý học, quản lý giáo dục đã tập trung nhiều vào nghiên cứu hiệu trưởng các trường phổ thông về phẩm chất và năng lực nghề nghiệp cần thiết. Các nghiên cứu về hiệu trưởng trường phổ thông tập trung nhiều vào hiệu trưởng cấp THCS và cấp THPT, còn nghiên cứu về hiệu trưởng trường tiểu học còn ít.

- Các nghiên cứu về phát triển đội ngũ hiệu trưởng tiểu học theo các cách tiếp cận khác nhau: tiếp cận năng lực, tiếp cận chuẩn hóa... đã có một số công trình, nhưng nghiên cứu về phát triển đội ngũ hiệu trưởng theo tiếp cận văn hóa hầu như chưa được nghiên cứu.

- Đặc biệt nghiên cứu phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc với đặc điểm văn hóa vùng miền riêng theo tiếp cận văn hóa chưa được nghiên cứu. Đề tài luận án của tác giả đi theo hướng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi có nhiều dân tộc theo tiếp cận văn hóa đã đi vào một điểm trống chưa được nghiên cứu và đã tạo ra được điểm mới của luận án. Kết quả nghiên cứu của luận án nhằm mục đích nâng cao chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học, từ đó nâng cao chất lượng giáo dục tiểu học cho khu vực miền núi phía Bắc.

***1.1.4. Những vấn đề đặt ra cần tiếp tục nghiên cứu trong luận án của nghiên cứu sinh về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa***

Từ việc tổng quan các công trình nghiên cứu trên, đã đặt ra các vấn đề cho luận án giải quyết. Đó là:

- Chuẩn hiệu trường trường tiểu học đã được bộ giáo dục và đào tạo xây dựng và áp dụng trong toàn quốc nhưng ở khu vực miền núi Tây Bắc với những đặc điểm vùng miền, văn hóa riêng cho nên theo tiếp cận văn hóa cần thiết phải cụ thể hóa chuẩn hiệu trường vào khu vực miền núi Tây Bắc để làm công cụ đánh giá, tuyển dụng, phát triển và tạo môi trường làm việc cho đội ngũ hiệu trường khu vực miền núi Tây Bắc.

- Xác lập khung lý luận về phát triển đội ngũ hiệu trường trường tiểu học theo các tiếp cận chủ đạo: Quản lý nguồn nhân lực, tiếp cận chuẩn, tiếp cận năng lực, tiếp cận văn hóa.

- Làm rõ việc phân cấp quản lý vĩ mô và vi mô trong công tác phát triển đội ngũ hiệu trường trường tiểu học để giúp các cấp quản lý xác định được nhiệm vụ và làm tốt công tác phát triển đội ngũ hiệu trường trường tiểu học trong phạm vi phân cấp quản lý của mình. Đồng thời thiết lập được các mối quan hệ cần thiết giữa các cấp quản lý trong công việc phát triển đội ngũ hiệu trường các trường tiểu học khu vực miền núi phía bắc theo tiếp cận văn hóa.

- Phát hiện thực trạng đội ngũ hiệu trường trường tiểu học khu vực miền núi phía bắc (số lượng, cơ cấu, chất lượng) và công tác phát triển đội ngũ hiệu trường trường tiểu học với các nét đặc thù của tiếp cận văn hóa vùng miền Tây Bắc.

- Phát hiện thực trạng mức độ ảnh hưởng của các các yếu tố về phía chủ quan và khách quan đến phát triển đội ngũ hiệu trường trường tiểu học khu vực miền núi phía bắc theo tiếp cận văn hóa.

- Đề xuất và khẳng định tính cần thiết, khả thi, hiệu quả của các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trường trường tiểu học trường tiểu học khu vực Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa.

Với các vấn đề đặt ra cho luận án cần phải giải quyết ở trên, toàn bộ luận án sẽ làm rõ được *màu sắc đặc thù, màu sắc riêng, yêu cầu cao* của giáo dục miền núi đối với hiệu trường trường tiểu học khu vực miền núi phía bắc theo tiếp cận văn hóa.



## **1.2. Các tiếp cận trong nghiên cứu phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học**

### ***1.2.1. Tiếp cận năng lực trong nghiên cứu phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học***

- Xác định khung năng lực của người hiệu trưởng tiểu học;
- Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học dựa vào năng lực và hướng tới mục đích phát triển năng lực cho người hiệu trưởng.
- Các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học đều phải hướng đến phát triển các năng lực nghề nghiệp cho hiệu trưởng.

### ***1.2.2. Tiếp cận văn hóa trong phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học***

- Các yếu tố văn hóa của vùng văn hóa, thể hiện trong các phẩm chất và năng lực đặc thù mang đậm văn hóa vùng miền.
- Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học phải chú ý dựa trên những đặc điểm văn hóa dân tộc, vùng miền.
- Các yếu tố văn hóa vùng miền ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học.

### ***1.2.3. Tiếp cận quản lý nguồn nhân lực trong phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học***

Tiếp cận quản lý nguồn nhân lực thể hiện trong phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học: qui hoạch đội ngũ hiệu trưởng, tuyển dụng, sử dụng, đào tạo bồi dưỡng, đánh giá, tạo động lực và xây dựng môi trường làm việc cho đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học.

## **1.3. Đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học trong bối cảnh đổi mới giáo dục**

- Các phẩm chất, năng lực của hiệu trưởng trường tiểu học theo chuẩn nghề nghiệp
- Yêu cầu về phẩm chất, năng lực của hiệu trưởng trường tiểu học trong đổi mới giáo dục tiểu học
- Yêu cầu đối với hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi có nhiều dân tộc

- Cụ thể hóa khung năng lực của người hiệu trưởng trường tiểu học theo tiếp cận văn hóa.

#### **1.4. Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học theo các tiếp cận năng lực, quản lý nguồn nhân lực và tiếp cận văn hóa**

*1.4.1. Phân cấp quản lý trong phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học*

*1.4.2. Các khái niệm: phát triển; phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học*

*1.4.3. Các nội dung cơ bản phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học theo tiếp cận văn hóa*

Bao gồm: Quy hoạch; tuyển chọn, bổ nhiệm; tổ chức sử dụng; bồi dưỡng; đánh giá; tạo động lực và cơ hội phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học.

Các nội dung phát triển đội ngũ hiệu trưởng phải tính đến: cơ cấu người đồng bào dân tộc thiểu số; khung năng lực, phẩm chất đặc thù của hiệu trưởng; khả năng giao tiếp bằng ngôn ngữ dân tộc thiểu số; các yếu tố văn hóa vùng miền tác động đến công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học; chính sách đặc thù của vùng miền núi dân tộc thiểu số; thời gian công tác tại địa phương của hiệu trưởng.

#### **1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học theo tiếp cận văn hóa**

*1.5.1. Các yếu tố thuộc về Nhà nước, ngành, địa phương*

*1.5.2. Các yếu tố thuộc về người hiệu trưởng trường tiểu học*

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

Phân tích các tài liệu lý luận trong và ngoài nước luận án đã tổng quan nghiên cứu vấn đề để xác định vấn đề mới trong nghiên cứu và sự kế thừa cần thiết. Khung lý luận của luận án được xác định:

Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học theo tiếp cận văn hóa là hoạt động quản lý của các cấp quản lý thông qua qui hoạch, tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá và tạo động lực, cơ hội phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ hiệu trưởng, để đội ngũ hiệu

trường có đầy đủ phẩm chất và năng lực đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ quản lý nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

Nội dung phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học theo tiếp cận văn hóa: Quy hoạch phát triển đội ngũ; tuyển dụng, sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm; bồi dưỡng, đánh giá và tạo động lực, cơ hội phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học.

Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học bao gồm các yếu tố thuộc về nhà nước; địa phương và các yếu tố thuộc về người hiệu trưởng trường tiểu học (hiểu biết, thái độ của hiệu trưởng trường tiểu học; sự tín nhiệm và quan hệ của hiệu trưởng trường tiểu học).

Khung lý luận được xác định là cơ sở lý luận cho việc khảo sát thực tiễn đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học và phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa.

## **Chương 2**

### **CƠ SỞ THỰC TIỄN PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC KHU VỰC MIỀN NÚI TÂY BẮC THEO TIẾP CẬN VĂN HÓA**

**2.1. Nghiên cứu kinh nghiệm các nước trên thế giới và rút ra bài học kinh nghiệm cho Việt Nam về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục**

**2.2. Tổ chức khảo sát thực trạng đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học và phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa vùng miền**

**2.2.1. Phương pháp nghiên cứu:** Đề tài luận án sử dụng các phương pháp nghiên cứu khoa học: điều tra bằng phiếu; phỏng vấn; toán thống kê, ... để định lượng kết quả nghiên cứu, từ đó rút ra các kết luận khoa học về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa.

**2.2.2. Tiêu chí và thang đánh giá:** Cách cho điểm: Tốt, ảnh hưởng rất nhiều (4 điểm); Khá, ảnh hưởng nhiều (3 điểm); trung bình,

ảnh hưởng ít (2 điểm); Yếu, không ảnh hưởng (1 điểm). *Chuẩn đánh giá*: Mức 1:  $\bar{X}=3.25 \rightarrow 4.0$ , mức 2:  $\bar{X}=2.5 \rightarrow 3.24$ , mức 3:  $\bar{X}= 1.75 \rightarrow 2.49$ , mức 4:  $\bar{X} \leq 1.75$

### 2.2.3. Địa bàn và mẫu khách thể khảo sát

Khảo sát 735 phiếu của cán bộ quản lý, giáo viên và các lực lượng ngoài giáo dục (lãnh đạo, tổ chức tỉnh Ủy, Sở Nội vụ, ...) các tỉnh Lai Châu, Lào Cai, Yên Bái, Điện Biên, Sơn La, Hòa Bình.

## 2.3. Thực trạng về giáo dục Tiểu học của khu vực miền núi Tây Bắc

Có quy mô trường lớp phát triển đến tận các xã, các điểm trường đến tận thôn, cơ bản đáp ứng nhu cầu học tập của nhân dân. Thực hiện sắp xếp lại quy mô mạng lưới trường lớp, số trường, lớp giảm, số lượng học sinh tăng, tỷ lệ học sinh/lớp tăng, số lượng giáo viên giảm. Chất lượng giáo dục được nâng lên cả giáo viên và học sinh.

## 2.4. Đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc

### 2.4.1. Số lượng và cơ cấu

Đủ về số lượng, từng bước hợp lý về cơ cấu, đảm bảo điều kiện về trình độ chuyên môn và lý luận chính trị. Tuy nhiên tỷ lệ hiệu trưởng nữ cao, tỷ lệ hiệu trưởng là người dân tộc thiểu số thấp.

### 2.4.2. Chất lượng đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học theo chuẩn nghề nghiệp

#### a) Phẩm chất và năng lực chung

*Bảng 2.15: Tổng hợp đánh giá mức độ đạt được về phẩm chất, năng lực nghề nghiệp của hiệu trưởng trường tiểu học theo chuẩn nghề nghiệp.*

TT	Nội dung	Tốt		Khá		Tr.bình		Yếu		$\bar{X}$	Thứ bậc
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%		
1	Phẩm chất nghề nghiệp	530	72.1	128	17.5	63	8.6	14	1.9	3.60	1
2	Quản trị nhà trường	180	24.5	210	28.6	288	39.2	57	7.8	2.70	3

TT	Nội dung	Tốt		Khá		Tr.bình		Yếu		$\bar{X}$	Thứ bậc
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%		
3	Xây dựng môi trường giáo dục	157	21.4	222	30.2	307	41.8	49	6.7	2.67	4
4	Phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình và xã hội	193	26.3	210	28.6	283	38.5	49	6.7	2.74	2
5	Sử dụng ngoại ngữ và công nghệ thông tin	76	10.3	221	30.0	339	46.1	99	13.5	2.35	5
	<b>Trung bình</b>	<b>227</b>	<b>30.9</b>	<b>198</b>	<b>27.0</b>	<b>256</b>	<b>34.8</b>	<b>54</b>	<b>7.3</b>	<b>2.81</b>	

(Nguồn: khảo sát điều tra 2018,2019)

Mức độ đạt được về phẩm chất và năng lực nghề nghiệp của hiệu trưởng trường tiểu học theo chuẩn nghề nghiệp có thể thấy đạt mức mức độ khá với điểm trung bình  $X = 2.81$  (min=1, max=4).

*b) Phẩm chất và năng lực đặc thù*

Mức độ cần thiết về phẩm chất đạo đức và năng lực nghề nghiệp đặc thù của hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc có nhiều dân tộc thiểu số ở mức **cần thiết** với điểm trung bình chung  $\bar{X} = 3.20$ .

**2.5. Thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa**

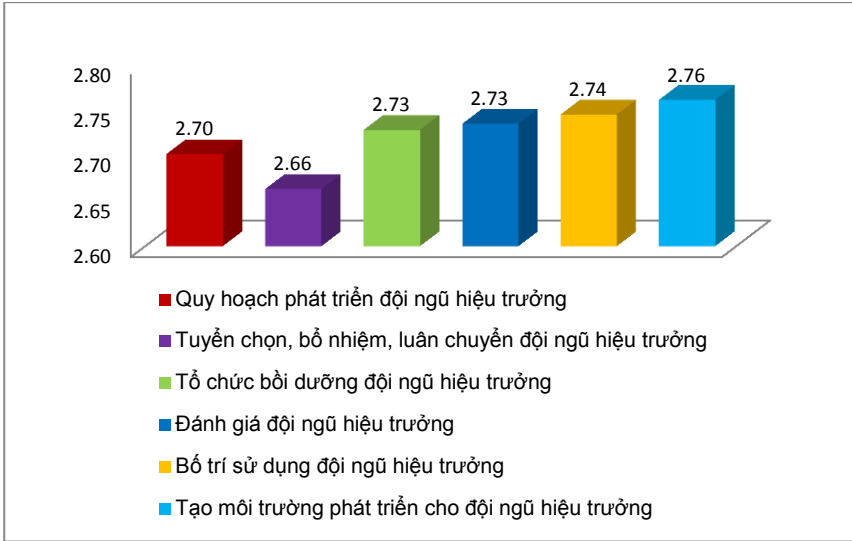
*Bảng 2.23: Tổng hợp đánh giá mức độ thực hiện công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học theo tiếp cận văn hóa vùng miền*

Stt	Nội dung	Tốt		Khá		Tr. bình		Yếu		$\bar{X}$	Thứ bậc
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%		
1	Quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng	183	24.9	225	30.6	253	34.4	74	10.1	<b>2.70</b>	<b>5</b>

Stt	Nội dung	Tốt		Khá		Tr. bình		Yếu		$\bar{X}$	Thứ bậc
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%		
2	Tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển đội ngũ hiệu trưởng	162	22.0	231	31.4	278	37.8	64	8.7	<b>2.67</b>	<b>6</b>
3	Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng	226	30.7	241	32.8	217	29.5	51	6.9	<b>2.87</b>	<b>1</b>
4	Đánh giá đội ngũ hiệu trưởng	188	25.5	232	31.5	244	33.2	72	9.8	<b>2.73</b>	<b>3</b>
5	Bổ trí sử dụng đội ngũ hiệu trưởng	197	26.8	212	28.8	260	35.4	66	9.0	<b>2.73</b>	<b>3</b>
6	Tạo môi trường phát triển cho đội ngũ hiệu trưởng	197	26.8	231	31.4	242	32.9	65	8.8	<b>2.76</b>	<b>2</b>
	<b>Trung bình</b>	<b>192</b>	<b>26.1</b>	<b>229</b>	<b>31.1</b>	<b>249</b>	<b>33.9</b>	<b>65</b>	<b>8.9</b>	<b>2.74</b>	

Khảo sát, phân tích số liệu và đánh giá các nội dung phát triển đội ngũ hiệu trưởng là: Quy hoạch; Tuyển chọn, sử dụng, bổ nhiệm; bồi dưỡng; đánh giá; tạo môi trường thuận lợi cho đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc cho thấy:

Mức độ thực hiện công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học theo tiếp cận văn hóa vùng miền đạt loại khá, thể hiện ở điểm chung bình chung  $\bar{X} = 2.74$  (Min = 1, Max = 4).



*Biểu đồ 2.3: Tổng hợp đánh giá mức độ thực hiện công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học theo tiếp cận văn hóa vùng miền*

## 2.6. Thực trạng yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc

*Bảng 2.26: Tổng hợp kết quả khảo sát mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa vùng miền*

TT	Yếu tố	Ảnh hưởng rất nhiều		Ảnh hưởng nhiều		Ít ảnh hưởng		Không ảnh hưởng		X̄	Thứ bậc
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%		
1	Các yếu tố thuộc về nhà nước và ngành	312	42.4	231	31.4	154	21.0	38	5.2	3.11	6
2	Các yếu tố thuộc về địa phương	315	42.9	251	34.1	157	21.4	12	1.6	3.18	4

3	Các yếu tố thuộc về điều kiện kinh tế văn hóa địa phương	247	33.6	215	29.3	226	30.7	47	6.4	2.90	7
4	Các yếu tố thuộc về hiểu biết thái độ của hiệu trưởng	323	44.0	302	41.1	105	14.3	4	0.6	3.29	2
5	Các yếu tố thuộc về năng lực của hiệu trưởng	269	36.5	304	41.3	157	21.3	6	0.8	3.14	5
6	Các yếu tố thuộc về sự tín nhiệm và quan hệ của hiệu trưởng	649	88.3	70	9.5	16	2.2	0	0.0	3.86	1
7	Các yếu tố thuộc về thành phần của hiệu trưởng	350	47.6	238	32.4	126	17.1	21	2.9	3.25	3
	<b>Trung bình</b>	<b>352</b>	<b>47.9</b>	<b>230</b>	<b>31.3</b>	<b>134</b>	<b>18.3</b>	<b>18</b>	<b>2.5</b>	<b>3.25</b>	

Các khách thể khảo sát đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa vùng miền là ảnh hưởng rất nhiều thể hiện ở điểm trung bình chung  $\bar{X} = 3.25$  (Min = 1, Max = 4).

### **2.7. Phân tích SWOT thực trạng phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc**

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Kết quả khảo sát 735 cán bộ quản lý giáo dục, cán bộ lãnh đạo các Sở ban ngành, giáo viên các trường tiểu học cùng các lực lượng xã



hội bước đầu khẳng định: Đội ngũ hiệu trưởng các trường tiểu học khu vực Tây Bắc có phẩm chất đạo đức nghề nghiệp tốt; năng lực nghề nghiệp đạt mức độ tốt và khá. Phòng Giáo dục và Đào tạo cùng các chủ thể quản lý đã thực hiện nhiều nội dung phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học và được đánh giá thực hiện khá tốt. Mức độ thực hiện các nội dung phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học không đồng đều nhau, theo thứ bậc 1) “*Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng*”; 2) “*Tạo môi trường phát triển cho đội ngũ hiệu trưởng*”; 3) “*Đánh giá đội ngũ hiệu trưởng*”; 4) “*Bổ trí sử dụng đội ngũ hiệu trưởng*”; 5) “*Quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng*”; 6) “*Tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển đội ngũ hiệu trưởng*”.

Các yếu tố ảnh hưởng có mức độ ảnh hưởng rất nhiều đến công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học và xếp theo thứ bậc ảnh hưởng: 1) các yếu tố thuộc về người hiệu trưởng trường tiểu học; 2) các yếu tố khách quan bên ngoài trong đó yếu tố thuộc về sự tín nhiệm và quan hệ của hiệu trưởng có mức độ ảnh hưởng nhiều nhất.

Kết quả khảo sát thực trạng trên là cơ sở thực tiễn để đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường tiểu học khu vực Tây Bắc trong giai đoạn đổi mới giáo dục tiểu học.

### **Chương 3**

## **GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC KHU VỰC MIỀN NÚI TÂY BẮC THEO TIẾP CẬN VĂN HÓA**

### **3.1. Định hướng phát triển giáo dục và đào tạo các tỉnh miền núi khu vực Tây Bắc**

#### **3.1.1. Định hướng phát triển giáo dục và đào tạo khu vực miền núi Tây Bắc**

##### **3.1.2. Định hướng phát triển văn hóa các tỉnh miền núi Tây Bắc**

### **3.2. Nguyên tắc đề xuất giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa**

*Nguyên tắc đảm bảo tính kế thừa; Nguyên tắc đảm bảo tính hệ thống; Nguyên tắc đảm bảo tính phù hợp; Nguyên tắc đảm bảo tính hiệu quả.*

### **3.3. Các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa**

#### **3.3.1. Tổ chức cụ thể hóa chuẩn hiệu trưởng trường tiểu học phù hợp với văn hóa vùng miền Tây Bắc**

Tổ chức cụ thể hóa hiệu trưởng trường tiểu học phù hợp với văn hóa vùng miền Tây Bắc làm cơ sở để thực hiện công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học: qui hoạch, bồi dưỡng, sử dụng, đánh giá, xây dựng môi trường làm việc... cho phù hợp với yêu cầu đổi mới căn bản toàn diện giáo dục đào tạo gắn với điều kiện đặc thù của khu vực miền núi Tây Bắc.

#### **3.3.2 Quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học phù hợp với đặc thù văn hóa vùng miền**

Tạo sự chủ động, có tầm nhìn chiến lược của các cơ quan quản lý giáo dục trong đối với công tác PTĐN hiệu trưởng trường tiểu học. Khắc phục tình trạng thiếu hụt đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, bảo đảm tính kế thừa, phát triển và sự chuyên tiếp liên tục giữa các thế hệ hiệu trưởng trường tiểu học đảm bảo sự ổn định và phát triển của các nhà trường.

#### **3.3.3. Tổ chức sử dụng đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học theo năng lực thực tiễn phù hợp với đặc điểm, yêu cầu địa phương**

Tổ chức sử dụng đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học theo năng lực thực tiễn phù hợp với đặc điểm, yêu cầu địa phương nhằm thực hiện việc bố trí sử dụng hiệu trưởng trường tiểu học đúng người, đúng việc, phù hợp với đặc thù văn hóa vùng miền từng địa phương, từng dân tộc của khu vực miền núi Tây Bắc. Tạo điều kiện cho đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học phát huy được các năng lực, phẩm chất một cách tốt nhất trong thực hiện nhiệm vụ quản lý trường tiểu học khu vực Tây Bắc.

#### **3.3.4. Tổ chức bồi dưỡng hiệu trưởng trường tiểu học đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và theo khung năng lực đã được cụ thể hóa theo vùng miền**

Nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp, trình độ lý luận chính trị cho đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học; Bổ sung, hoàn thiện về phẩm chất, năng lực, nhất là các phẩm chất năng lực đặc thù cho đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc; Cập nhật thông tin và đổi mới phương pháp quản lý, đáp ứng tình hình mới của giáo dục hiện nay trong điều kiện đặc trưng vùng đồng bào dân tộc thiểu số khu vực Tây Bắc.

### ***3.3.5. Đánh giá hiệu trưởng trường tiểu học theo chuẩn chức danh và hoạt động quản lý thực tiễn đặc thù của văn hóa dân tộc***

Đánh giá hiệu trưởng trường tiểu học theo chuẩn chức danh và hoạt động quản lý thực tiễn đặc thù của văn hóa dân tộc nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả của công tác đánh giá hiệu trưởng cho phù hợp với điều kiện miền núi Tây Bắc. Thông qua đánh giá làm căn cứ để hiệu trưởng tự rèn luyện, bồi dưỡng, phấn đấu và đề các cơ quan quản lý giáo dục thực hiện quy hoạch, bố trí, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, luân chuyển, điều động, bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện chế độ chính sách khác đối hiệu trưởng trường tiểu học.

### ***3.3.6 Tạo động lực làm việc và cơ hội phát triển nghề nghiệp cho hiệu trưởng trường tiểu học tính đến đặc thù của địa phương miền núi Tây Bắc***

Tạo động lực làm việc và cơ hội phát triển nghề nghiệp cho hiệu trưởng trường tiểu học tính đến đặc thù của địa phương miền núi Tây Bắc nhằm khuyến khích, động viên kịp thời đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học yên tâm công tác, gắn bó lâu dài; khơi dậy sự quyết tâm, nỗ lực phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ quản lý trường tiểu học; phát huy sự tâm huyết, sáng tạo, tinh thần trách nhiệm của hiệu trưởng trường tiểu học; giảm thiểu các yếu tố tiêu cực ảnh hưởng đến sự phát triển của trường tiểu học. Từ đó thúc đẩy sự phát triển của nhà trường và sự nghiệp giáo dục đào tạo khu vực miền núi Tây Bắc.

## **3.4. Mối quan hệ giữa các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa**

Các giải pháp có mối quan hệ hữu cơ mật thiết, có tác động qua lại, bổ sung với nhau. Đối với khu vực miền núi Tây Bắc các giải pháp

này còn chịu ảnh hưởng, tác động của đặc trưng văn hóa vùng miền. Chính vì vậy phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học phải chú ý vận dụng linh hoạt các giải pháp phù hợp với từng thời điểm cụ thể, với điều kiện của địa phương.

### **3.5. Khảo nghiệm mức độ cấp thiết và tính khả thi của các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa**

**3.5.1. Mẫu khảo nghiệm:** Mẫu khách thể khảo nghiệm được lựa chọn bao gồm 175 cán bộ quản lý, các phòng chức năng của ủy ban, phòng Giáo dục và Đào tạo, giáo viên có kinh nghiệm trong giáo dục tiểu học của các tỉnh khu vực Tây Bắc.

#### **3.5.2. Kết quả khảo nghiệm:**

TT	Giải pháp	Cần thiết		Khả thi	
		$\bar{X}$	Thứ bậc	$\bar{X}$	Thứ bậc
1	Tổ chức cụ thể hóa chuẩn hiệu trưởng trường tiểu học phù hợp với văn hóa vùng miền Tây Bắc	3.77	<b>1</b>	3.63	<b>3</b>
2	Quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học phù hợp với đặc thù văn hóa vùng miền	3.69	<b>2</b>	3.46	<b>5</b>
3	Tổ chức sử dụng đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học theo năng lực thực tiễn phù hợp với đặc điểm, yêu cầu địa phương	3.68	<b>3</b>	3.74	<b>1</b>
4	Tổ chức bồi dưỡng hiệu trưởng trường tiểu học đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và theo khung năng lực đã được cụ thể hóa theo vùng miền	3.66	<b>4</b>	3.66	<b>2</b>
5	Đánh giá hiệu trưởng trường tiểu học theo chuẩn chức danh và hoạt động quản lý thực tiễn đặc thù của văn hóa dân tộc	3.60	<b>5</b>	3.49	<b>4</b>

TT	Giải pháp	Cần thiết		Khả thi	
		$\bar{X}$	Thứ bậc	$\bar{X}$	Thứ bậc
6	Tạo động lực làm việc và cơ hội phát triển nghề nghiệp cho hiệu trưởng trường tiểu học tính đến đặc thù của địa phương miền núi Tây Bắc	3.57	6	3.40	6
<b>Trung bình</b>		<b>3.66</b>		<b>3.56</b>	

(Nguồn: khảo nghiệm 2020)

Các biện pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa đã được các đối tượng khảo nghiệm đánh giá mức độ rất cần thiết ( $X = 3.66$ ) và rất khả thi ( $X=3.56$ ).

Để khẳng định mối quan hệ trên luận án sử dụng hệ số tương quan thứ bậc Spieckman  $r = 1 - \frac{6\sum D^2}{N(N^2-1)}$  để tính toán. Kết quả  $r \approx +0.48$ . Kết luận: tương quan thuận, tương đối chặt chẽ có nghĩa là các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc có mức độ cấp thiết và khả thi tương đối phù hợp nhau, như giải pháp *Đánh giá hiệu trưởng trường tiểu học theo chuẩn chức danh và hoạt động quản lý thực tiễn đặc thù của văn hóa dân tộc* có mức độ cấp thiết  $X= 3.60$  xếp bậc 5/6 thì mức độ khả thi  $X=3.49$  xếp bậc 4/6, *Tổ chức cụ thể hóa chuẩn hiệu trưởng trường tiểu học phù hợp với văn hóa vùng miền Tây Bắc* có mức độ cấp thiết  $X=3.77$  xếp bậc 1/6 thì mức độ khả thi  $X=3.63$  xếp bậc 3/6....

### **3.6. Thử nghiệm giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực miền núi Tây Bắc**

#### **3.6.1. Mục đích thử nghiệm:**

Luận án tổ chức thử nghiệm khẳng định hiệu quả của giải pháp: *“Tổ chức bồi dưỡng hiệu trưởng trường tiểu học đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và khung năng lực đã được cụ thể hóa theo vùng miền”*.

#### **3.6.2. Hình thức thử nghiệm và mẫu thử nghiệm:**

Thử nghiệm trong luận án được tiến hành theo hình thức thử

nghiệm một nhóm đo trước thực nghiệm và sau thực nghiệm. Nhóm thử nghiệm bao gồm: 55 cán bộ quản lý và giáo viên trường tiểu học.

### 3.6.3. Tiêu chuẩn và thang đánh giá thử nghiệm

#### 3.6.3.1. Tiêu chuẩn đánh giá

\* *Chỉ báo 1: Kiến thức của hiệu trưởng trường tiểu học* (4 biểu hiện).

\* *Chỉ báo 2: Mức độ đạt được về kỹ năng quản lý của hiệu trưởng trường tiểu học* (5 kỹ năng).

#### 3.6.3.2. Thang đánh giá

- Đánh giá sự thay đổi mức độ nắm vững kiến thức của hiệu trưởng trường tiểu học: Tốt (4 điểm); Khá (3 điểm); Trung bình (2 điểm); Yếu (1 điểm) (Phụ lục...).

- Đánh giá kỹ năng của hiệu trưởng trường tiểu học: a) Tự đánh giá sự thay đổi của kỹ năng theo 4 mức độ: Tốt (4 điểm); Khá (3 điểm); Trung bình (2 điểm); Yếu (1 điểm). Chuẩn đánh giá: Mức 1:  $\bar{X} = 3,25 \rightarrow 4$ ; Mức 2:  $\bar{X} = 2,5 \rightarrow 3,24$ ; Mức 3:  $\bar{X} = 1,75 \rightarrow 2,49$ ; Mức 4:  $\bar{X} < 1,75$  (Phụ lục...).

- Qua quan sát kỹ năng ra các quyết định quản lý của hiệu trưởng trường tiểu học tham gia thực nghiệm theo các tiêu chí: *tính đầy đủ; tính đúng đắn; tính hiệu quả và linh hoạt*. Kỹ năng ra quyết định của hiệu trưởng trường tiểu học bao gồm..... thao tác, được lượng hóa cho 4 điểm: *Mức độ cao* (81-100%), *Mức tương đối cao* (61-80% thao tác) được lượng hóa cho 3 điểm, *Mức trung bình* (41-60% thao tác) được lượng hóa cho 2 điểm, *Mức thấp* (1-40% thao tác) được lượng hóa cho 1 điểm.

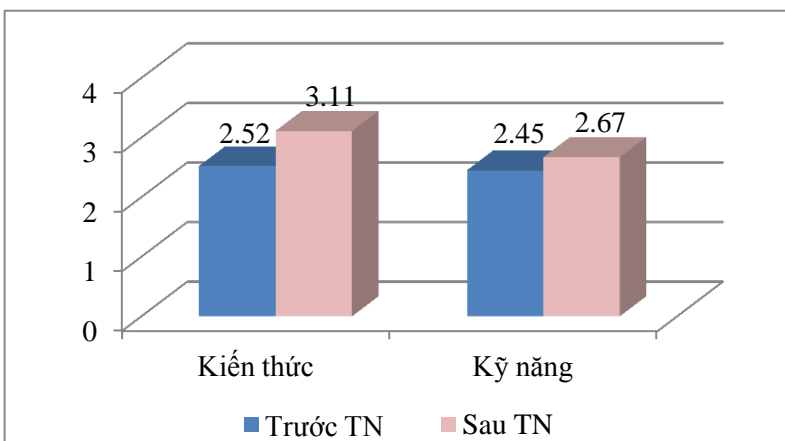
### 3.6.4. Kết quả thử nghiệm

*Bảng 3.14. Tổng hợp kết quả thử nghiệm giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc*

Tiêu chí	Trước thử nghiệm		Sau thử nghiệm		Độ lệch
	$\bar{X}$	Mức độ	$\bar{X}$	Mức độ	
Kiến thức	2.52	Khá	3.11	Cận tốt	+0.59
Kỹ năng	2.45	Trung bình	2.67	Khá	+0.22
<b>Trung bình</b>	<b>2.49</b>	Trung bình	<b>2.89</b>	<b>Khá</b>	<b>+0.40</b>

(Nguồn: thực nghiệm 2020)

Qua kết quả đo đạc hai tiêu chí về sự thay đổi kiến thức về đổi mới giáo dục, đặc điểm văn hóa vùng miền trong lối sống và quản lý nhà trường (2.52 và 3.11; độ lệch +0.59) và các kỹ năng của hiệu trưởng trường tiểu học (2.45 và 2.67; độ lệch +0.22) của hiệu trưởng các trường tiểu học tham gia thử nghiệm, kết luận: giải pháp quản lý đưa ra thử nghiệm: “*Tổ chức bồi dưỡng hiệu trưởng trường tiểu học đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và khung năng lực đã được cụ thể hóa theo vùng miền*” có hiệu quả trong việc nâng cao năng lực quản lý của hiệu trưởng các trường tiểu học khu vực Tây Bắc.



*Biểu đồ 3.4. Sự thay đổi kiến thức và kỹ năng của hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc trước và sau thử nghiệm*

### KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trên cơ sở lý luận và khảo sát thực tiễn cùng các định hướng và nguyên tắc đề xuất luận án đề xuất 06 giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa: Tổ chức cụ thể hóa chuẩn hiệu trưởng trường tiểu học phù hợp với văn hóa vùng miền Tây Bắc; quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học phù hợp với đặc thù văn hóa vùng miền; tổ chức sử dụng đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học năng lực thực tiễn phù hợp với đặc điểm,

yêu cầu địa phương; tổ chức bồi dưỡng hiệu trưởng trường tiểu học đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và theo khung năng lực đã được cụ thể hóa theo vùng miền; đánh giá hiệu trưởng trường tiểu học theo chuẩn chức danh và hoạt động quản lý thực tiễn đặc thù của văn hóa dân tộc; tạo động lực làm việc và cơ hội phát triển nghề nghiệp cho hiệu trưởng trường tiểu học tính đến đặc thù của địa phương miền núi Tây Bắc.

Các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học đã được khảo nghiệm khẳng định mức độ cấp thiết và khả thi cao. Luận án tổ chức thử nghiệm giải pháp: *Tổ chức bồi dưỡng hiệu trưởng trường tiểu học đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và theo khung năng lực đã được cụ thể hóa theo vùng miền* đã khẳng định hiệu quả trong việc nâng cao năng lực nghề nghiệp cho hiệu trưởng khu vực Tây Bắc.

## KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

### 1. Kết luận

**1.1.** Phân tích các tài liệu lý luận trong và ngoài nước luận án đã tổng quan nghiên cứu vấn đề để xác định vấn đề mới trong nghiên cứu và sự kế thừa cần thiết. Khung lý luận của luận án được xác định: Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học theo tiếp cận văn hóa là hoạt động quản lý của các cấp quản lý thông qua qui hoạch, tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá và tạo động lực, cơ hội phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ hiệu trưởng, để đội ngũ hiệu trưởng có đầy đủ phẩm chất và năng lực đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ quản lý nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

Nội dung phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học theo tiếp cận văn hóa: Quy hoạch phát triển đội ngũ; tuyển dụng, sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm; bồi dưỡng, đánh giá và tạo động lực, cơ hội phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học.

Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học bao gồm các yếu tố thuộc về nhà nước; địa phương và các yếu tố thuộc về người hiệu trưởng trường tiểu học (hiểu biết, thái độ của hiệu trưởng trường tiểu học; sự tín nhiệm và quan hệ của hiệu trưởng trường tiểu học).



**1.2.** Kết quả khảo sát 735 cán bộ quản lý giáo dục, cán bộ lãnh đạo các Sở ban ngành, giáo viên các trường tiểu học cùng các lực lượng xã hội bước đầu khẳng định: Đội ngũ hiệu trưởng các trường tiểu học khu vực Tây Bắc có phẩm chất đạo đức nghề nghiệp tốt; năng lực nghề nghiệp đạt mức độ tốt và khá. Phòng Giáo dục và Đào tạo cùng các chủ thể quản lý đã thực hiện nhiều nội dung phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học và được đánh giá thực hiện khá tốt. Mức độ thực hiện các nội dung phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học không đồng đều nhau, theo thứ bậc 1) *“Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ hiệu trưởng”*; 2) *“Tạo môi trường phát triển cho đội ngũ hiệu trưởng”*; 3) *“Đánh giá đội ngũ hiệu trưởng”*; 4) *“Bố trí sử dụng đội ngũ hiệu trưởng”*; 5) *“Quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng”*; 6) *“Tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển đội ngũ hiệu trưởng”*.

Các yếu tố ảnh hưởng có mức độ ảnh hưởng rất nhiều đến công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học và xếp theo thứ bậc ảnh hưởng: 1) các yếu tố thuộc về người hiệu trưởng trường tiểu học; 2) các yếu tố khách quan bên ngoài trong đó yếu tố thuộc về sự tín nhiệm và quan hệ của hiệu trưởng có mức độ ảnh hưởng nhiều nhất.

**1.3.** Trên cơ sở lý luận và khảo sát thực tiễn cùng các định hướng và nguyên tắc đề xuất luận án đề xuất 06 giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa: Tổ chức cụ thể hóa chuẩn hiệu trưởng trường tiểu học phù hợp với văn hóa vùng miền Tây Bắc; quy hoạch phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học phù hợp với đặc thù văn hóa vùng miền; tổ chức sử dụng đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học năng lực thực tiễn phù hợp với đặc điểm, yêu cầu địa phương; tổ chức bồi dưỡng hiệu trưởng trường tiểu học đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và theo khung năng lực đã được cụ thể hóa theo vùng miền; đánh giá hiệu trưởng trường tiểu học theo chuẩn chức danh và hoạt động quản lý thực tiễn đặc thù của văn hóa dân tộc; tạo động lực làm việc và cơ hội phát triển nghề nghiệp cho hiệu trưởng trường tiểu học tính đến đặc thù của địa phương miền núi Tây Bắc.

Các giải pháp phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học đã được khảo nghiệm khẳng định mức độ cấp thiết và khả thi cao. Luận án

tổ chức thử nghiệm giải pháp: *Tổ chức bồi dưỡng hiệu trưởng trường tiểu học đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và theo khung năng lực đã được cụ thể hóa theo vùng miền đã khẳng định hiệu quả trong việc nâng cao năng lực nghề nghiệp cho hiệu trưởng khu vực Tây Bắc.*

## **2. Khuyến nghị**

**2.1. Đối với Bộ Giáo dục và Đào tạo**

**2.2. Đối với Tỉnh ủy, HĐND, UBND các tỉnh**

**2.3. Đối với Sở Giáo dục và Đào tạo các tỉnh**

**2.4. Đối với Huyện ủy, HĐND, UBND cấp huyện**

**2.5. Đối với phòng Giáo dục và Đào tạo**

**2.6. Đối với hiệu trưởng trường tiểu học**

## **DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

- [1] Nguyễn Đức Bình (2020), "Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc theo tiếp cận văn hóa", *Tạp chí Thiết bị giáo dục Việt Nam*, tháng 12/2020 (231), tr.106-108.
- [2] Nguyễn Đức Bình (2021), "Thực trạng phẩm chất và năng lực đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học khu vực Tây Bắc", *Tạp chí Thiết bị giáo dục Việt Nam*, tháng 01/2021 (257), tr.145-147.
- [3] Phuong-Tam Pham, Minh-Thanh Nguyen, Thai-Huu Nguyen, Minh-Tan Nguyen, Duong Thi Hoang Yen, Thu-Quyen Ho, Kim-Anh Le, Duc-Binh Nguyen (2021), "Blended Learning In Action: Perception Of Teachers And Students On Implementing Plended Learning In Ctu", *Multicultural Education*, Volume 7, Issue 4, 2021, 29/4/2021, tr.379-385.
- [4] Minh-Thanh Nguyen, Tan Nguyen Minh, Tam Phuong Pham, Van Kha Phan, Tran-Binh Duong, Thi Hoa Nguyen, Duc Huu Nguyen, Thi Minh Trinh Ngo, Duc-Binh Nguyen, Dinh Luong Hoang (2021), "A Communicative Competence Model in English Language Undergraduate Program in Cantho University", *Multicultural Education*, Volume 7, Issue 12, 2021, 10/12/2021, tr.155-160.