

THỰC TRẠNG VÀ BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TIỂU HỌC HUYỆN THẠCH THÀNH, TỈNH THANH HÓA

TRẦN THỊ DẪN*

Ngày nhận bài: 28/04/2017; ngày sửa chữa: 10/05/2017; ngày duyệt đăng: 10/05/2017.

Abstract: The paper analyses situation of managerial staff at primary schools at Thạch Thành district, Thanh Hoa province. Based on the analysis, the article proposes measures to develop the managerial staff for primary schools in the province to improve quality of primary education and to meet requirements of education reform.

Keywords: Situation, measures, managerial staff, primary school.

Đội ngũ cán bộ quản lý (ĐNCBQL) trường tiểu học là nguồn nhân lực quản lý giáo dục quyết định chất lượng của các trường tiểu học. Trong thời gian qua, ĐNCBQL trường tiểu học huyện Thạch Thành, tỉnh Thanh Hóa đã đảm nhận và khẳng định được vai trò quản lý giáo dục. Đứng trước yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay theo hướng chuẩn hóa, hội nhập và sự thay đổi căn bản, toàn diện mục tiêu, nội dung, phương pháp, hình thức giáo dục thì ĐNCBQL trường tiểu học chưa thích ứng kịp, bộc lộ hạn chế, bất cập cần phải được điều chỉnh và đảm nhận được nhiệm vụ trong giai đoạn mới. Muốn vậy, phải nâng cao chất lượng ĐNCBQL các trường. Để đưa ra được các biện pháp phát triển ĐNCBQL trường tiểu học đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay, cần thiết phải có các nghiên cứu, khảo sát thực tiễn cụ thể và khách quan về ĐNCBQL trường tiểu học và công tác phát triển đội ngũ này.

1. Khung lý luận của việc khảo sát thực tiễn

Phát triển ĐNCBQL trường tiểu học là sự tác động có định hướng, có chủ đích của Phòng GD-ĐT đến ĐNCBQL trường tiểu học nhằm đạt được mục tiêu nâng cao chất lượng đội ngũ này, từ đó nâng cao chất lượng giáo dục tiểu học.

Chất lượng ĐNCBQL trường tiểu học thể hiện ở các nội dung: phẩm chất đạo đức nghề nghiệp; năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; năng lực quản lý nhà trường.

Phát triển ĐNCBQL trường tiểu học bao gồm: quy hoạch phát triển ĐNCBQL; tuyển dụng, sử dụng ĐNCBQL; bồi dưỡng, kiểm tra, đánh giá và tạo môi trường làm việc cho ĐNCBQL trường tiểu học.

Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển ĐNCBQL trường tiểu học bao gồm: *yếu tố thuộc chủ thể quản lý*

(Phòng GD-ĐT); *yếu tố thuộc về đối tượng quản lý* (cán bộ quản lý trường tiểu học); *yếu tố thuộc về môi trường quản lý* (cơ chế chính sách, phong tục tập quán, điều kiện vật chất).

Năm học 2016-2017, bằng các phương pháp nghiên cứu khác nhau như: điều tra bằng phiếu, quan sát, phỏng vấn, toán thống kê..., chúng tôi khảo sát trên 164 cán bộ quản lý, chuyên viên Phòng GD-ĐT; cán bộ quản lý và giáo viên các trường tiểu học thuộc huyện Thạch Thành, tỉnh Thanh Hóa để xác định cơ sở thực tiễn cho các biện pháp phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao này. Kết quả thu được phục vụ trực tiếp cho công tác phát triển ĐNCBQL trường tiểu học huyện Thạch Thành, tỉnh Thanh Hóa.

2. Thực trạng chất lượng ĐNCBQL trường tiểu học và công tác phát triển đội ngũ này ở huyện Thạch Thành, tỉnh Thanh Hóa

Chúng tôi sử dụng thang 4 bậc (4 mức) để định mức các tiêu chí theo quy ước: *Tốt*: 3,25-4,0 điểm; *Khá*: 2,5-3,24 điểm; *Trung bình*: 1,75-2,49 điểm; *Yếu, kém*: 1,0-1,75 điểm. Giãn cách khoảng điểm là 0,8. Kết quả khảo sát thu được như sau:

2.1. Thực trạng chất lượng ĐNCBQL trường tiểu học huyện Thạch Thành, tỉnh Thanh Hóa (xem bảng 1 trang bên):

Bảng 1 cho thấy, phẩm chất và năng lực nghề nghiệp của ĐNCBQL trường tiểu học được cán bộ quản lý và giáo viên tham gia khảo sát, đánh giá ở mức độ *khá tốt* với 3,16 điểm.

Phẩm chất đạo đức nghề nghiệp của cán bộ quản lý trường tiểu học bao gồm: đạo đức nghề nghiệp, phong cách, lối sống... được đánh giá *tốt* với 3,22 điểm;

* Phòng Giáo dục và Đào tạo huyện Thạch Thành, tỉnh Thanh Hóa

Bảng 1. Thực trạng chất lượng ĐNCBQL trường tiểu học huyện Thạch Thành, tỉnh Thanh Hóa

Năng lực	Mức độ								Điểm trung bình	Thứ bậc
	Tốt		Khá		Trung bình		Yếu, kém			
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%		
Phẩm chất đạo đức nghề nghiệp	55	33,5	90	54,9	19	11,6	0	0	3,22	1
Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm	53	32,3	91	55,5	20	12,2	0	0	3,20	2
Năng lực quản lý nhà trường	37	22,9	103	62,6	24	14,5	0	0	3,08	3
Trung bình	145	29,5	284	57,6	63	12,7	0	0	3,16	

còn năng lực của cán bộ quản lý như: vốn kiến thức, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, năng lực quản lý nhà trường... được đánh giá ở mức độ *khá tốt* với 3,20 và 3,08 điểm.

2.2. Thực trạng công tác phát triển ĐNCBQL trường tiểu học huyện Thạch Thành, tỉnh Thanh Hóa (bảng 2):

Bảng 2. Thực trạng công tác phát triển ĐNCBQL trường tiểu học huyện Thạch Thành, tỉnh Thanh Hóa

STT	Nội dung	Điểm trung bình	Thứ bậc
1	Quy hoạch đội ĐNCBQL	2,35	1
2	Tuyển chọn, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, bãi miễn ĐNCBQL	2,34	2
3	Sử dụng ĐNCBQL	2,32	3
4	Tổ chức bồi dưỡng ĐNCBQL	2,31	4
5	Đánh giá ĐNCBQL	2,30	5
6	Tạo môi trường làm việc cho ĐNCBQL	2,30	5
	Trung bình	2,32	

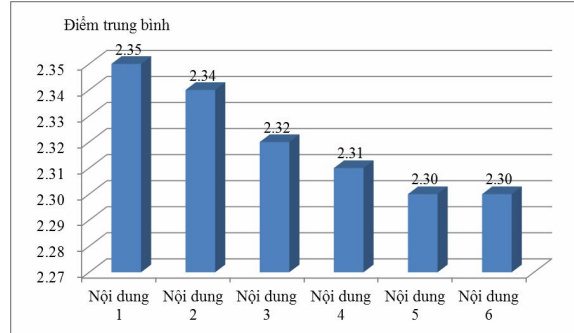
Bảng 2 cho thấy, công tác phát triển ĐNCBQL trường tiểu học ở huyện Thạch Thành, tỉnh Thanh Hóa được cán bộ quản lý và giáo viên đánh giá thực hiện ở mức độ *khá tốt* với 2,32 điểm.

Phòng GD-ĐT đã sử dụng nhiều biện pháp phát triển ĐNCBQL trường tiểu học trong thời gian qua và mức độ thực hiện của các biện pháp được đánh giá không đồng đều nhau mà xếp theo thứ bậc sau: 1) Quy hoạch ĐNCBQL; 2) Tuyển chọn, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, bãi miễn ĐNCBQL; 3) Sử dụng ĐNCBQL; 4) Tổ chức bồi dưỡng ĐNCBQL; 5) Đánh giá ĐNCBQL và Tạo môi trường làm việc cho ĐNCBQL.

Khi phỏng vấn các hiệu trưởng trường tiểu học, phần lớn họ đều có chung ý kiến: “Việc tạo môi trường làm việc gồm các điều kiện làm việc, thực hiện chế độ chính sách cho cán bộ quản lý nhà trường đã được UBND và các bộ phận chức năng chú ý, nhưng để đảm nhận được công việc quản lý nhà trường toàn

diện các mặt trong giai đoạn mới như hiện nay thì cần phải được tăng cường hơn để ĐNCBQL trường tiểu học trong huyện có thêm các điều kiện vật chất, tinh thần hoàn thành tốt công tác quản lý trong giai đoạn đổi mới giáo dục hiện nay”.

Có thể biểu diễn thực trạng công tác phát triển ĐNCBQL trường tiểu học huyện Thạch Thành, tỉnh Thanh Hóa bằng biểu đồ sau (**biểu đồ 1**):



Biểu đồ 1. Thực trạng công tác phát triển ĐNCBQL trường tiểu học huyện Thạch Thành, tỉnh Thanh Hóa

2.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến công tác phát triển ĐNCBQL trường tiểu học huyện Thạch Thành, tỉnh Thanh Hóa (bảng 3):

Bảng 3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến công tác phát triển ĐNCBQL trường tiểu học huyện Thạch Thành, tỉnh Thanh Hóa

Yếu tố	Ảnh hưởng nhiều		Ít ảnh hưởng		Không ảnh hưởng		Tổng	Điểm trung bình	Thứ bậc
	SL	%	SL	%	SL	%			
Yếu tố thuộc về Phòng GD-ĐT	129	79	19	12	16	10	441	2,69	1
Yếu tố thuộc về cán bộ quản lý	122	74,2	25	15,5	17	10,3	433	2,64	2
Yếu tố môi trường quản lý	114	69	28	17	22	14	420	2,56	3
Trung bình								2,63	

Bảng 3 cho thấy, mức độ ảnh hưởng của các yếu tố rất cao, phân bố điểm trung bình của cả ba yếu tố từ 2,56-2,69. Tuy vậy, mức độ ảnh hưởng của các yếu tố không đồng đều như nhau, cụ thể: xếp thứ nhất là các *yếu tố thuộc về Phòng GD-ĐT*; thứ hai là các *yếu tố thuộc về bản thân cán bộ quản lý*; thứ ba là các *yếu tố thuộc về môi trường*.

Khi phỏng vấn thêm với các hiệu trưởng, phó hiệu trưởng trường tiểu học, chúng tôi thấy, đa số họ đều cho rằng: “Sự lãnh đạo của Phòng GD-ĐT giữ vai trò định hướng, chỉ đạo cho công tác phát triển đội ngũ hiệu trưởng, phó hiệu trưởng của các trường tiểu học. Bản thân cán bộ quản lý nhà trường có ý thức, có năng lực, sự học hỏi, vươn lên nhưng cũng còn phụ thuộc vào sự quản lý, lãnh đạo của các cấp chính quyền và

đặc biệt là Phòng GD-ĐT. Tăng cường sự định hướng, quy hoạch, phát triển của Phòng GD-ĐT đối với ĐNCBQL trường tiểu học là tăng cường cả về số lượng, chất lượng ĐNCBQL, từ đó nâng cao chất lượng giáo dục tiểu học của huyện nhà”.

Kết quả khảo sát trên về chất lượng ĐNCBQL trường tiểu học, công tác phát triển và các yếu tố ảnh hưởng đến công tác phát triển ĐNCBQL trường tiểu học huyện Thạch Thành, tỉnh Thanh Hóa là cơ sở thực tiễn để đề xuất các biện pháp phát triển đội ngũ này trong thời gian tới nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

3. Một số biện pháp nhằm nâng cao chất lượng ĐNCBQL trường tiểu học huyện Thạch Thành, tỉnh Thanh Hóa:

- *Tăng cường sự lãnh đạo của Đảng với công tác phát triển ĐNCBQL trường tiểu học trong bối cảnh hiện nay:* Đây là biện pháp cần thiết để từ đó cán bộ quản lý trong nhà trường luôn có ý thức tu dưỡng phẩm chất đạo đức, trau dồi nghiệp vụ chuyên môn, chỉ đạo thực hiện nhiệm vụ có hiệu quả. Vấn đề này cũng là một nhiệm vụ quan trọng trong việc đánh giá bổ nhiệm và luân chuyển cán bộ quản lý phù hợp với tình hình thực tế của huyện.

- *Quy hoạch ĐNCBQL trường tiểu học phù hợp với định hướng đổi mới giáo dục và thực tiễn địa phương:* Quy hoạch cán bộ là một quá trình thực hiện đồng bộ các chủ trương, biện pháp để tạo nguồn và xây dựng ĐNCBQL, đặc biệt là cán bộ đứng đầu. Trên cơ sở dự báo nhu cầu cán bộ nhằm đảm bảo thắng lợi nhiệm vụ chính trị. Căn cứ vào hướng dẫn của Trung ương về tình hình công tác cán bộ, qua thực tế của quá trình công tác, chúng tôi thấy để xây dựng quy hoạch cán bộ trường tiểu học cần phải dựa trên các căn cứ sau: + Nhiệm vụ chính của ngành, của trường và của địa phương; + Tiêu chuẩn cán bộ thời kỳ đẩy mạnh CNH, HĐH đất nước và thời kỳ hội nhập; + Tiêu chuẩn các chức danh hiệu trưởng, phó hiệu trưởng trường tiểu học theo quy định của ngành; + Thực trạng ĐNCBQL hiện có (thông qua khảo sát đánh giá cán bộ của từng trường và các trường trong huyện); + Quy hoạch cán bộ đảm bảo tính liên tục, kế thừa được bổ sung hàng năm, có hiệu lực pháp lý và khả thi.

- *Tạo nguồn tuyển chọn và sử dụng cán bộ quản lý trường tiểu học theo vị trí công việc:* Nhằm đổi mới về nhận thức, tư duy và phương thức tổ chức thực hiện cho công tác tuyển chọn và sử dụng cán bộ quản lý trường tiểu học theo vị trí công việc thực sự đi vào nền

nếp, đúng với định hướng của Đảng và Nhà nước trong giai đoạn hiện nay. Thực hiện chế độ dân chủ, công khai trong việc tuyển chọn, bổ nhiệm cán bộ (lấy phiếu tín nhiệm, tham khảo ý kiến), theo dõi quá trình công tác... tránh tình trạng “nể nang, bè cánh”. Chỉ nên luân chuyển cán bộ đến cương vị mới khi họ am hiểu lĩnh vực đó, nơi họ đến có một tập thể cán bộ đoàn kết, thống nhất, có những cán bộ nòng cốt thạo việc; Kiên quyết khắc phục tư tưởng chủ quan, gia trưởng hẹp hòi, định kiến áp đặt; Sử dụng cán bộ phải đúng người, đúng việc, đảm bảo được khối đoàn kết; Sử dụng cán bộ phải gắn với bồi dưỡng toàn diện và bảo vệ cán bộ.

- *Tổ chức bồi dưỡng ĐNCBQL trường tiểu học theo hướng chuẩn hóa:* Muốn nâng cao được phẩm chất và năng lực của ĐNCBQL trường tiểu học theo hướng chuẩn hóa, cần đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng. Chương trình đổi mới công tác đào tạo và bồi dưỡng này mang tính quyết định về chất lượng ĐNCBQL giáo dục đương chức cũng như kế cận. Nói cách khác, công tác quy hoạch phải gắn chặt với công tác đào tạo, bồi dưỡng ĐNCBQL. Điều đó đã được hội nghị lần VI Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa IX kết luận: “Trên cơ sở quy hoạch đẩy mạnh việc đào tạo và đào tạo lại cán bộ theo chức danh và cán bộ dự nguồn. Nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác đào tạo, chú ý bồi dưỡng phong cách chính trị, trình độ nghề nghiệp, năng lực thực tiễn, xử lý tình huống, khắc phục những biểu hiện tiêu cực trong quá trình đào tạo”.

- *Đánh giá ĐNCBQL trường tiểu học theo hướng chuẩn nghề nghiệp:* Đổi mới công tác đánh giá, phân loại ĐNCBQL giáo dục trường tiểu học nhằm ngăn ngừa các sai phạm về các mặt thực hiện luật pháp. Việc này vừa thúc đẩy hoạt động quản lý của họ theo hướng tích cực vừa có tác dụng nâng cao năng lực và phẩm chất của ĐNCBQL nhà trường. Cần đánh giá ĐNCBQL nhà trường theo các Nghị định và Quy định sau: Nghị định số 56/2015/NĐ-CP ngày 09/6/2015 của Chính phủ, Nghị định về đánh giá và phân loại cán bộ, công chức, viên chức; Kết quả đánh giá, phân loại cán bộ, công chức được sử dụng theo quy định tại Khoản 3 Điều 29 và Khoản 3 Điều 58 **Luật Cán bộ, công chức**; Kết quả đánh giá, phân loại viên chức được sử dụng theo quy định tại Điểm a Khoản 1 Điều 29 **Luật Viên chức**.

- *Hoàn thiện chế độ chính sách, tạo môi trường làm việc cho ĐNCBQL trường tiểu học:* Bên cạnh

việc thực hiện tốt các chính sách hiện hành, ngành, Sở GD-ĐT cần hoàn thiện chính sách ưu đãi đối với ĐNCBQL một cách phù hợp, Phòng GD-ĐT tham mưu với UBND huyện xây dựng chế độ ưu đãi đối với ĐNCBQL trường tiểu học; động viên, khích lệ tạo động lực để họ phát huy hết năng lực nội tại, đem lại hiệu quả giáo dục cao. Nâng cao chất lượng ĐNCBQL cũng là gián tiếp nâng cao chất lượng giáo dục. Bên cạnh đó, để phát huy năng lực và tạo điều kiện để ĐNCBQL hoàn thành được các mục tiêu đề ra, cần đặt họ trong điều kiện và cơ hội tốt, môi trường thuận lợi, có chế độ chính sách rõ ràng để khuyến khích, động viên kịp thời. Đầu tư cơ sở vật chất thiết bị giáo dục, hoàn thiện chế độ chính sách xã hội đối với ĐNCBQL, xây dựng nhân rộng điển hình cán bộ quản lý giỏi, xử lý nghiêm minh những đơn vị, cá nhân có sai phạm nhằm thúc đẩy sự đi lên của giáo dục, đáp ứng được nhu cầu của thời đại.

Mỗi biện pháp phát triển ĐNCBQL trường tiểu học được đề xuất đều có mặt mạnh, mặt yếu riêng, và các biện pháp có mối quan hệ qua lại chặt chẽ với nhau nên khi thực hiện, cần có sự kết hợp và thực hiện đồng bộ các biện pháp. Đặc biệt, tùy theo điều kiện nhân lực, vật lực, tài lực, kinh tế, văn hóa xã hội địa phương mà mỗi thời kì, giai đoạn nhất định sẽ có những biện pháp được ưu tiên thực hiện.

Nâng cao năng lực đánh giá...

(Tiếp theo trang 29)

hiệu quả cao rõ rệt. NL nghề nghiệp của SV GDTH trong những năm gần đây đã được khẳng định, các em luôn đạt kết quả thi tuyển cao trong các đợt tuyển dụng. Các cán bộ lãnh đạo phòng GD-ĐT cũng như tập thể sư phạm các trường TH đều ĐG cao NL của SV ngành GDTH - Trường Đại học Sư phạm - Đại học Đà Nẵng. □

Tài liệu tham khảo

- [1] OECD (2003). *The PISA 2003 Assessment Framework - Mathematics, Reading, Science and Problem Solving Knowledge and Skills*. Paris.
 [2] Rubinstein X. L. (1989). *Những cơ sở của tâm lý học đại cương*. NXB Giáo dục.
 [3] Korutecxki V. A. (1978). *Tâm lý năng lực Toán học của học sinh* (bản dịch của Phạm Văn Hoàn - Lê Hải Châu - Hoàng Chúng). NXB Giáo dục.

Nhìn chung, chất lượng ĐNCBQL trường tiểu học được khảo sát ở huyện Thạch Thành, tỉnh Thanh Hóa có phẩm chất đạo đức nghề nghiệp tốt, năng lực nghề nghiệp và năng lực quản lý đạt mức độ khá; công tác phát triển đội ngũ này ở mức độ khá tốt. Thực trạng này chịu ảnh hưởng nhiều bởi các yếu tố thuộc về phòng GD-ĐT, bản thân ĐNCBQL và môi trường phát triển, làm việc của họ. Cần thực hiện đồng bộ các biện pháp để khắc phục những hạn chế, phát huy những mặt mạnh nhằm nâng cao chất lượng ĐNCBQL trường tiểu học đáp ứng giai đoạn giáo dục mới trong tương lai. □

Tài liệu tham khảo

- [1] Bộ GD-ĐT (2012). *Quyết định số 382/QĐ-BGDĐT ngày 20/01/2012 của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT về Ban hành Chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý trường tiểu học*.
 [2] Bộ GD-ĐT (2010). *Thông tư số 41/2010/TT-BGDĐT ngày 30/12/2010 về Ban hành điều lệ trường tiểu học*.
 [3] Christan Batal (2002). *Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực Nhà nước* (tập 1,2). NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.
 [4] Phan Văn Kha (2006). *Phương pháp tiếp cận trong nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực*. Tạp chí Khoa học Giáo dục, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, số 11.
 [5] Trần Kiểm - Nguyễn Xuân Thúc (2012). *Giáo trình khoa học quản lý và quản lý giáo dục đại cương*. NXB Đại học Sư phạm.

- [4] Rogiers X. (1996). *Khoa sư phạm tích hợp hay làm thế nào để phát triển các năng lực ở nhà trường*. NXB Giáo dục.
 [5] Phạm Minh Hạc (1992). *Một số vấn đề về tâm lý học*. NXB Giáo dục.
 [6] Bộ GD-ĐT (2016). *Thông tư hợp nhất số 03/VBHN-BGDĐT của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT ngày 28/9/2016 ban hành Quy định đánh giá học sinh tiểu học*.
 [7] Bộ GD-ĐT (2014). *Thông tư số 30/2014/TT-BGDĐT của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT ban hành Quy định về đánh giá học sinh tiểu học*.
 [8] Bộ GD-ĐT (2016). *Thông tư số 22/2016/TT-BGDĐT của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT về sửa đổi, bổ sung một số điều của quy định đánh giá học sinh tiểu học*.
 [9] Nguyễn Đức Minh (2015). *Hướng dẫn đánh giá năng lực của học sinh cuối cấp tiểu học*. NXB Giáo dục Việt Nam.
 [10] Trường Đại học Sư phạm - Đại học Đà Nẵng (2015). *Chương trình đào tạo đại học chính quy ngành Giáo dục tiểu học*.
 [11] Hoàng Mai Lê - Xuân Thị Nguyệt Hà - Nguyễn Đức Mạnh (2016). *Hỏi đáp về đánh giá học sinh tiểu học*. NXB Giáo dục Việt Nam.