

## THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ TẠI HUYỆN CHÂU THÀNH, TỈNH BẾN TRE

Nguyễn Thị Ngọc Hân<sup>1</sup>,  
Dương Minh Quang<sup>2,+</sup>

<sup>1</sup>Phòng Giáo dục và Đào tạo huyện Châu Thành, tỉnh Bến Tre;  
<sup>2</sup>Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn - Đại học Quốc gia  
Thành phố Hồ Chí Minh  
+ Tác giả liên hệ • Email: duongminhquang@hcmussh.edu.vn

### Article History

Received: 30/3/2020

Accepted: 18/4/2020

Published: 08/5/2020

### Keywords

development, management  
staff, secondary school,  
Ben Tre province.

### ABSTRACT

Developing a contingent of managerial staff meeting ethical standards, qualifications, sufficient in number and uniform in structure is an urgent issue of the Education sector. The paper presents the real situation of the planning work; training, fostering and appointment; checking and evaluating the management staff. Additionally, evaluation and solutions are proposed to contribute to improving the quality of management staff.

### 1. Mở đầu

Đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) có vai trò rất quan trọng trong việc phát triển quản lý hệ thống nhà trường, có nhiệm vụ thúc đẩy toàn bộ các kỹ năng, năng lực, giá trị văn hóa - xã hội của cả tập thể hướng tới hiện thực hóa các mục tiêu của nhà trường (Chechukwu và Chukwuemeka, 2017). CBQL trường học nói chung và CBQL các trường THCS nói riêng trong bối cảnh đổi mới GD-ĐT hiện nay đang có những thay đổi cơ bản (Nguyễn Thị Thúy Dung, 2017). Trước yêu cầu phát triển của giáo dục và KT-XH, đội ngũ CBQL các trường THCS còn nhiều bất cập về phẩm chất, trình độ đào tạo, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ quản lý, đặc biệt là khả năng thích ứng với việc đổi mới giáo dục và hội nhập quốc tế (Hoàng Anh Tuấn, 2016). Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020 đã chỉ rõ một bộ phận nhà giáo và CBQL chưa đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ giáo dục trong thời kỳ mới;... thể hiện qua việc thiếu trách nhiệm và tâm huyết với nghề, vi phạm đạo đức và lối sống, ảnh hưởng không tốt tới uy tín của nhà giáo trong xã hội, năng lực của một bộ phận nhà giáo và CBQL giáo dục còn thấp (Thủ tướng Chính phủ, 2012).

Ban Chấp hành Trung ương (2013) chỉ rõ công tác đổi mới cơ chế quản lý giáo dục, phát triển đội ngũ nhà giáo và CBQL là khâu then chốt để thực hiện thành công mục tiêu của Nghị quyết nêu ra. Bên cạnh đó, Bộ GD-ĐT (2019) xác định “*Đổi mới, nâng cao hiệu quả công tác bồi dưỡng CBQL, giáo viên về chuyên môn và nghiệp vụ theo các chương trình bồi dưỡng đáp ứng yêu cầu của chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông, chuẩn nghề nghiệp giáo viên theo các hướng dẫn của Bộ GD-ĐT. Tăng cường đa dạng hóa các hình thức bồi dưỡng giáo viên, CBQL*”. Để đáp ứng những yêu cầu ngày càng cao của công tác quản lý nhà trường nói chung và các trường THCS nói riêng, việc không ngừng nâng cao chất lượng của đội ngũ CBQL là một yêu cầu tất yếu và cấp thiết hiện nay.

Bài viết trình bày kết quả nghiên cứu thực trạng phát triển đội ngũ CBQL tại các trường THCS tại huyện Châu Thành, tỉnh Bến Tre, từ đó định hướng một số giải pháp góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL.

### 2. Kết quả nghiên cứu

#### 2.1. Tổ chức khảo sát

- *Mẫu nghiên cứu*: Chúng tôi tiến hành khảo sát 250 CBQL cơ hữu tại 13 trường THCS ở huyện Châu Thành, tỉnh Bến Tre từ 10/2019 đến 12/2019 và kết quả hợp lệ sau khi thu về để xử lý là 130 CBQL - chiếm 52% so với tỉ lệ phiếu phát ra và cao hơn 30% cho mục đích phân tích (Dillman, 2000). Trong 130 CBQL, có 62 CBQL nam (chiếm 47,7%) và 68 CBQL nữ (chiếm 52,3%). Ngoài ra, chúng tôi phỏng vấn 5/130 CBQL trong tháng 2/2020. Đây là những người từng tham gia trả lời bảng khảo sát để làm rõ một số nội dung về phát triển đội ngũ CBQL tại các trường THCS huyện Châu Thành, tỉnh Bến Tre.

- *Quy ước thang đo*: Chúng tôi sử dụng thang đo Likert 5 mức độ với 1 = “Hoàn toàn không đồng ý” và 5 = “Hoàn toàn đồng ý” để tính mức độ đồng ý trong các nội dung của công tác phát triển đội ngũ CBQL, bao gồm: quy hoạch; đào tạo, bồi dưỡng; bổ nhiệm; kiểm tra, đánh giá đội ngũ. Điểm trung bình cộng tối đa  $\bar{X} = 5,00$  và tối thiểu  $\bar{X} = 1,00$ . Do đó, điểm định lượng của giá trị cho từng khoảng trong thang đo Likert 5 mức độ được tính như sau: Mức độ với giá trị = (giá trị lớn nhất - giá trị nhỏ nhất) / tổng giá trị =  $(5-1)/5 = 0,8$  (tức là khoảng cách giữa các

giá trị là 0,8). Cụ thể:  $1,00 < \text{Hoàn toàn không đồng ý} \leq 1,80$  (CBQL gần như không đồng ý với nội dung này);  $1,81 < \text{Không đồng ý} \leq 2,60$  (CBQL rất hiếm khi đồng ý với nội dung này);  $2,60 < \text{Đồng ý một phần} \leq 3,40$  (CBQL vừa có phần đồng ý và không đồng ý nội dung này);  $3,41 < \text{Đồng ý} \leq 4,20$  (CBQL thường đồng ý với nội dung này) và  $4,21 < \text{Hoàn toàn đồng ý} \leq 5,00$  (CBQL gần như hoàn toàn đồng ý với nội dung này).

- *Phương pháp phân tích dữ liệu*: Chúng tôi sử dụng phương pháp thống kê toán học bằng phần mềm SPSS để phân tích các chỉ số thống kê như tần số, tỉ lệ, giá trị trung bình ( $\bar{X}$ ), độ lệch chuẩn (ĐLC). Đối với dữ liệu thu được từ phỏng vấn, chúng tôi sử dụng phương pháp phân tích nội dung và đối chiếu để bổ sung, làm sáng tỏ vấn đề cho các dữ liệu định lượng.

## 2.2. Kết quả khảo sát

### 2.2.1. Công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lí

Bảng 1. Ý kiến đánh giá về việc thực hiện công tác quy hoạch đội ngũ CBQL

STT	Nội dung	$\bar{X}$	ĐLC
1	Xác định mục tiêu phát triển đội ngũ CBQL đến năm 2025	4,08	0,27
2	Nội dung quy hoạch bám sát các tiêu chuẩn theo quy định	3,54	0,85
3	Xây dựng kế hoạch hàng năm phát triển đội ngũ CBQL	3,50	0,80
4	Dự kiến các nguồn lực thực hiện quy hoạch CBQL	4,12	0,32
5	Xác định các giải pháp thực hiện quy hoạch CBQL	3,58	0,63
6	Quy hoạch luôn được xem xét, bổ sung, điều chỉnh đảm bảo tính khoa học	3,88	0,32
7	Chung	3,78	0,53

Bảng 1 cho thấy, các CBQL đồng ý chưa cao về công tác quy hoạch đội ngũ CBQL ( $\bar{X} = 3,78$ ; ĐLC = 0,53). Các nội dung được CBQL đồng ý cao là: Xác định mục tiêu phát triển đội ngũ CBQL đến năm 2025 ( $\bar{X} = 4,08$ ; ĐLC = 0,27); Dự kiến các nguồn lực thực hiện quy hoạch CBQL ( $\bar{X} = 4,12$ ; ĐLC = 0,32); Quy hoạch luôn được xem xét, bổ sung, điều chỉnh đảm bảo tính khoa học và thực tiễn ( $\bar{X} = 3,88$ ; ĐLC = 0,32); Xác định các giải pháp thực hiện quy hoạch CBQL ( $\bar{X} = 4,08$ ; ĐLC = 0,27). Các nội dung được ít sự đồng ý của CBQL là: Xây dựng kế hoạch hàng năm phát triển đội ngũ CBQL ở các trường THCS ( $\bar{X} = 3,50$ ; ĐLC = 0,80); Quy hoạch bám sát các tiêu chuẩn theo quy định ( $\bar{X} = 3,54$ ; ĐLC = 0,85).

Trên thực tế, công tác đánh giá cán bộ đôi khi còn theo cảm tính, chủ quan hình thức. Khi phỏng vấn, CBQL1 cho biết: “Chúng tôi rất khó khăn trong việc thực hiện quy hoạch vì không thể đánh giá đúng cán bộ trước quy hoạch và sau khi được bổ nhiệm vì chưa gắn với công tác để bat, bổ nhiệm nên đã làm ảnh hưởng đến tâm tư tình cảm và sự phấn đấu của cán bộ và giáo viên. Bên cạnh đó, do các nguyên nhân khách quan và chủ quan, có một số trường hợp không nằm trong danh sách quy hoạch nhưng lại được bổ nhiệm, đã gây nên nhiều tranh cãi trong công tác tổ chức cán bộ”. Vì vậy, việc thực hiện tốt nội dung 2 và 3 trong Bảng 1 sẽ giúp CBQL thực hiện công tác quy hoạch cán bộ tại cơ sở một cách chủ động, khắc phục các nội dung không mong đợi ảnh hưởng đến quy hoạch CBQL.

### 2.2.2. Công tác bổ nhiệm đội ngũ cán bộ quản lí

Bảng 2. Ý kiến đánh giá về việc thực hiện công tác bổ nhiệm đội ngũ CBQL

STT	Nội dung	$\bar{X}$	ĐLC
1	Căn cứ vào nhu cầu, kế hoạch biên chế được duyệt và nguồn lực của trường để quy hoạch CBQL	3,62	0,63
2	Xây dựng kế hoạch biên chế, thực hiện quy hoạch và trình cấp có thẩm quyền phê duyệt hàng năm	3,82	0,39
3	Thực hiện thông báo công khai về tiêu chuẩn, điều kiện, số lượng và thủ tục trước khi thực hiện quy trình quy hoạch CBQL	3,07	0,38
4	Tuân thủ quy định của pháp lệnh cán bộ công chức, Nghị định của Chính phủ và hướng dẫn của ngành Giáo dục trong quy hoạch CBQL	3,72	0,57
5	Tính nghiêm túc, công bằng, dân chủ, kịp thời trong quy hoạch CBQL	3,81	0,48
6	Quy hoạch CBQL có phẩm chất chính trị, đạo đức, năng lực theo tiêu chuẩn	2,88	0,32
7	Chung	3,49	0,46

Bảng 2 cho thấy, các nội dung được đa số CBQL đồng ý là: Quy hoạch CBQL có phẩm chất chính trị, đạo đức, năng lực theo tiêu chuẩn ( $\bar{X} = 2,88$ ; ĐLC = 0,32); Thực hiện thông báo công khai về tiêu chuẩn, điều kiện, số lượng và thủ tục trước khi thực hiện quy trình quy hoạch CBQL ( $\bar{X} = 3,07$ ; ĐLC = 0,38); Xây dựng kế hoạch biên chế, thực hiện quy hoạch và trình cấp có thẩm quyền phê duyệt ( $\bar{X} = 3,82$ ; ĐLC = 0,39); Tính nghiêm túc, công bằng,

dân chủ, kịp thời trong quy hoạch CBQL ( $\bar{X} = 3,81$ ;  $\text{ĐLC} = 0,48$ ); Tuân thủ quy định của pháp lệnh cán bộ công chức, nghị định của chính phủ và hướng dẫn của ngành giáo dục trong quy hoạch đội ngũ CBQL ( $\bar{X} = 3,72$ ;  $\text{ĐLC} = 0,57$ ); Nội dung nhận được ít sự đồng ý của CBQL là: Căn cứ vào nhu cầu, kế hoạch biên chế được duyệt và nguồn lực của trường để quy hoạch CBQL ( $\bar{X} = 3,62$ ;  $\text{ĐLC} = 0,63$ ).

Khi trao đổi về vấn đề này, đa phần các ý kiến đều cho rằng, đây là khâu quan trọng của quá trình quản lý, tuy nhiên, kết quả khảo sát và phỏng vấn cho thấy, công tác tuyển chọn cán bộ để dự nguồn bổ nhiệm chưa thật sự khách quan, khoa học và thiếu năng lực quản lý.

### 2.2.3. Công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý

Bảng 3. Ý kiến đánh giá về việc thực hiện công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL

STT	Nội dung	$\bar{X}$	ĐLC
1	Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng mang tính khoa học, khả thi và hiệu quả	2,75	0,84
2	Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn đạt chuẩn và trên chuẩn đáp ứng với yêu cầu giáo dục THCS	3,87	0,69
3	Bồi dưỡng lí luận chính trị, chủ nghĩa Mác-Lênin và tư tưởng Hồ Chí Minh cho đội ngũ CBQL	3,54	0,80
4	Bồi dưỡng những vấn đề đường lối, chủ trương, chính sách phát triển KT-XH và GD-ĐT của Đảng và Nhà nước	3,58	0,75
5	Bồi dưỡng các chuyên đề đổi mới công tác quản lý	3,58	0,80
6	Bồi dưỡng nâng cao trình độ ngoại ngữ, tin học	3,63	0,74
7	Đào tạo, bồi dưỡng về năng lực hoạt động chính trị xã hội và phát triển nghề nghiệp	3,72	0,66
8	Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng mang tính khoa học, khả thi và hiệu quả	3,69	0,61
9	Sử dụng đội ngũ sau khi kết thúc khóa đào tạo hoặc bồi dưỡng	3,63	0,67
10	Chung	3,55	0,73

Bảng 3 cho thấy, các CBQL đánh giá về công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL ở mức trung bình ( $\bar{X} = 3,55$ ;  $\text{ĐLC} = 0,73$ ). Nhiều CBQL giáo dục các trường chưa được đào tạo chuyên nghiệp về công tác quản lý giáo dục (chủ yếu đào tạo ngắn hạn), đa số được bổ nhiệm từ giáo viên dạy giỏi, nhiệt tình và có kĩ năng quản lý. Kiến thức được trang bị trong các khóa bồi dưỡng chưa thật sự phù hợp, chưa cập nhật kiến thức về chuyên môn và quản lý giáo dục còn thiên về lí luận, còn thiếu các tiết thực hành để luyện tập xử lí các tình huống, phương thức giải quyết các vấn đề nhanh, khoa học và hợp tình hợp lí. Khi phỏng vấn, CBQL2 cho biết: “CBQL trẻ chưa có nhiều kinh nghiệm trong công tác quản lý, tuy nhiên, việc đào tạo bồi dưỡng chưa mang lại hiệu quả do công tác này chỉ mang tính bao quát, chưa tập trung đào tạo theo đối tượng và theo đặc thù địa phương”. Từ kết quả khảo sát và phỏng vấn cho thấy, CBQL thực hiện việc đào tạo, bồi dưỡng phần lớn chỉ theo yêu cầu như bồi dưỡng kiến thức, lí luận trung cấp chính trị, hay những chuyên đề về chuyên môn do Sở GD-ĐT tổ chức tập huấn vào hè mỗi năm học. Vì vậy, thời gian đầu sau khi bổ nhiệm, CBQL còn gặp nhiều khó khăn.

### 2.2.4. Công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý

Bảng 4. Ý kiến đánh giá về việc thực hiện công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL

STT	Nội dung	$\bar{X}$	ĐLC
1	Không chồng chéo nhiều nhiệm vụ cho cùng một chức danh	3,88	0,32
2	Đảm bảo khách quan, công bằng, dân chủ, công khai	4,69	0,72
3	Việc kiểm tra, đánh giá, xếp loại được tiến hành theo đúng quy trình	3,00	0,39
4	Nội dung kiểm tra, đánh giá, xếp loại bám sát các tiêu chuẩn, tiêu chí của chuẩn quy định	3,82	0,46
5	Phương pháp kiểm tra, đánh giá đa dạng, khoa học, phù hợp với thực tiễn	3,85	0,35
6	Kết quả đánh giá, xếp loại dựa trên các nguồn minh chứng, đảm bảo tính khách quan	2,92	0,39
7	Kết quả đánh giá, xếp loại được sử dụng để tổ chức bồi dưỡng, khen thưởng đội ngũ CBQL	3,12	0,32
8	Chung	3,61	0,42

Bảng 4 cho thấy, công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL tại huyện Châu Thành, tỉnh Bến Tre ở mức độ trung bình ( $\bar{X} = 3,61$ ;  $\text{ĐLC} = 0,42$ ); trong đó, nội dung được đánh giá đạt mức độ tốt nhất là: Không chồng chéo nhiều nhiệm vụ cho cùng một chức danh ( $\bar{X} = 3,88$ ;  $\text{ĐLC} = 0,32$ ) và nội dung bị đánh giá ở mức độ yếu nhất là: Đảm bảo khách quan, công bằng, dân chủ, công khai ( $\bar{X} = 4,69$ ;  $\text{ĐLC} = 0,72$ ).

Qua nghiên cứu các văn bản có liên quan và hồ sơ đánh giá CBQL có thể thấy, nội dung này chưa được CBQL đánh giá cao. Khi phỏng vấn, CBQL3 cho biết: “Việc kiểm tra, đánh giá còn mang tính chủ quan và mang tính cục bộ bởi bản thân chúng tôi không được tham gia trực tiếp vào quá trình này của nhà trường mà một bộ phận nhỏ có liên quan mới được tham gia”. Từ kết quả khảo sát và phỏng vấn cho thấy, công tác kiểm tra, đánh giá CBQL các trường THCS tại huyện Châu Thành, tỉnh Bến Tre nếu được thực hiện công khai, minh bạch, bám sát các yêu cầu, tiêu chí và khách quan sẽ giúp cho công tác này được thực hiện một cách khoa học là hợp lí.

#### 2.2.5. Đánh giá chung việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lí

Bên cạnh các mặt mạnh về phát triển đội ngũ CBQL các trường THCS tại huyện Châu Thành, tỉnh Bến Tre còn tồn tại những hạn chế trong công tác này như sau: - Công tác quy hoạch đội ngũ CBQL chưa chặt chẽ và đáp ứng các yêu cầu và tiêu chí; - Công tác bổ nhiệm chưa đáp ứng nhu cầu thực tế, chưa phù hợp với chuyên môn, năng lực và còn hạn chế nhiều trong công tác quản lí kĩ năng, xử lí tình huống thiếu chính xác, giải quyết công việc và xử lí thông tin còn chậm, thiếu khoa học; - Công tác đào tạo, bồi dưỡng còn chậm thay đổi nội dung, hình thức và phương pháp, chưa tạo điều kiện cho CBQL tích cực phát huy hết năng lực của mình trong các vị trí chuyên môn; - Công tác kiểm tra, đánh giá còn nặng về hình thức, chưa đổi mới và các biện pháp khắc phục sau kiểm tra còn chậm, thiếu kiên quyết.

Dựa trên cơ sở thực tiễn và kết quả nghiên cứu, chúng tôi định hướng đề xuất một số giải pháp nhằm góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL các trường THCS tại huyện Châu Thành, tỉnh Bến Tre. Cụ thể: (1) Giải pháp về công tác quy hoạch đội ngũ CBQL: - Xây dựng hệ thống chuẩn cho đội ngũ CBQL các trường THCS; - Đánh giá chất lượng đội ngũ CBQL; - Xây dựng tiêu chí và quy trình quy hoạch đội ngũ CBQL; (2) Giải pháp về công tác bổ nhiệm đội ngũ CBQL: - Bổ nhiệm, sử dụng đội ngũ CBQL phù hợp với yêu cầu, trình độ và năng lực; - Đổi mới công tác cán bộ nhằm thúc đẩy phát triển đội ngũ CBQL; - Bổ nhiệm theo hướng đổi mới và nâng cao hiệu quả; (3) Giải pháp về đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL: - Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng một cách khoa học; - Đào tạo, bồi dưỡng với nhiều hình thức, đa dạng, phù hợp; - Nội dung bồi dưỡng và đào tạo theo đúng vị trí chuyên môn; (4) Giải pháp về công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL: - Rà soát và thường xuyên các công việc quản lí sau khi được giao nhiệm vụ; - Đánh giá định kì theo quy định và lấy tín nhiệm theo yêu cầu; - Thường xuyên theo dõi và đôn đốc hoàn thiện phẩm chất và năng lực theo quy định.

### 3. Kết luận

Việc phát triển đội ngũ CBQL ở các trường THCS tại huyện Châu Thành, tỉnh Bến Tre đã được thực hiện theo đúng yêu cầu, nội dung và quy trình theo quy định hiện hành của Đảng và Nhà nước. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện công tác này vẫn còn bộc lộ nhiều bất cập và hạn chế từ khâu quy hoạch, bổ nhiệm, đào tạo - bồi dưỡng và kiểm tra - đánh giá. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai cần mở rộng quy mô mẫu nghiên cứu và phân tích sâu các nội dung ảnh hưởng cũng như khảo nghiệm các giải pháp để tìm ra những giải pháp tốt hơn nhằm khắc phục những hạn chế trong nghiên cứu này.

#### Tài liệu tham khảo

- Ban Chấp hành Trung ương (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 4/11/2013 về đổi mới căn bản toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế*.
- Bộ GD-ĐT (2019). *Công văn số 3892/BGDĐT-GDTrH ngày 26/8/2019 về hướng dẫn thực hiện nhiệm vụ giáo dục trung học năm học 2019-2020*.
- Chechukwu O. R., & Chukwumeka, O.W. (2017). *Influence of staff management on academic productivity in secondary schools in Port Harcourt local government area of rivers state*. International Journal of Advanced Academic Research (Social & Management Sciences), 3(9), 96-109.
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and internet surveys: The tailored design method*. New York: John Wiley and Son.
- Hoàng Anh Tuấn (2016). *Quản lí phát triển đội ngũ cán bộ quản lí các trường trung học cơ sở huyện Bồ Trách, tỉnh Quảng Bình*. Tạp chí Giáo dục, số đặc biệt tháng 3, tr 20-27.
- Nguyễn Thị Thúy Dung (2017). *Hình thành và phát triển kĩ năng tạo động lực lao động cho tập thể sư phạm trong đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lí trường học*. Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Vinh, tập 46, số 4B, tr 5-11.
- Thủ tướng Chính phủ (2012). *Quyết định số 711/QĐ-TTg ngày 13/6/2012 về phê duyệt Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020*.