

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CÁC TRƯỜNG TIỂU HỌC TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HUẾ ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI GIÁO DỤC HIỆN NAY

NGUYỄN THUẬN

Phòng Giáo dục và Đào tạo thành phố Huế

Email: thuan260466@yahoo.com.vn

Tóm tắt: Việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) nhà trường có vai trò rất quan trọng trong công cuộc đổi mới giáo dục và đào tạo. Bài viết trình bày kết quả thực trạng quản lý công tác phát triển đội ngũ CBQL ở các trường tiểu học trên địa bàn thành phố Huế đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay. Kết quả nghiên cứu cho thấy vẫn còn một số bất cập trong công tác phát triển đội ngũ CBQL ở các trường tiểu học trên địa bàn thành phố Huế. Đây là cơ sở có ý nghĩa thực tiễn quan trọng để đề xuất các giải pháp khắc phục những bất cập trên.

Từ khóa: công tác phát triển, cán bộ quản lý, trường tiểu học

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Bước vào thời kỳ mới của đất nước, Đảng ta đã xác định: Công tác cán bộ là nhân tố quyết định sự thành bại của cách mạng, gắn liền với vận mệnh của Đảng, của chế độ và của đất nước, là khâu then chốt trong công tác xây dựng Đảng. Trong nhiệm kỳ Đại hội XII đã ban hành Nghị quyết số 26-NQ/TW ngày 19/5/2018 của Hội nghị lần thứ 7, BCH TW Đảng Cộng sản Việt Nam khóa XII về tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược, đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ [1]. Đây là những phương hướng cơ bản, các chính sách và giải pháp lớn nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ đến năm 2030. Tại văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI đã chỉ rõ, tiếp tục quán triệt quan điểm “Phát triển giáo dục là quốc sách hàng đầu. Đổi mới căn bản, toàn diện nền giáo dục Việt Nam theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa, xã hội hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế, trong đó, đổi mới cơ chế quản lý giáo dục, phát triển đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý là khâu then chốt” [6]. Hay Nghị quyết Hội nghị Trung ương 8 khóa XII (Nghị quyết số 29-NQ/TW) đã khẳng định quan điểm “Phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và đào tạo” [2]. Đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục chính là chủ thể của công cuộc đổi mới giáo dục, cho nên xây dựng đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục là nhiệm vụ then chốt, cần đặc biệt quan tâm, nhất là giai đoạn hiện nay. Đối với ngành giáo dục - đào tạo thành phố Huế trong nhiều năm qua đã xác định được khâu quan trọng nhất của công tác cán bộ là quy hoạch, bố trí, sử dụng, nhận xét và đánh giá cán bộ về năng lực chuyên môn quản lý điều hành, năng lực chính trị. Tuy vậy, khi đánh giá còn gặp một số bất cập như không thấy được điểm mạnh, điểm yếu của từng người, dĩ hòa vi quý. Việc nhận xét không đúng đó đã dẫn đến việc bố trí, sắp xếp, sử dụng đội ngũ GV chưa hợp lý, chưa phù hợp với khả năng và năng lực từng người. Chất lượng, hiệu quả giáo dục và đào tạo còn thấp so với yêu cầu, phương thức giáo dục, đào tạo còn nặng lý thuyết, nhẹ thực hành, chưa chú trọng đúng mức việc giáo dục đạo đức, lối sống và kỹ năng làm việc. Quản lý giáo dục và đào tạo còn nhiều yếu kém. Đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục còn bất cập về

chất lượng, số lượng và cơ cấu; một bộ phận chưa theo kịp yêu cầu đổi mới và phát triển giáo dục, thiếu tâm huyết, thậm chí vi phạm đạo đức nghề nghiệp [4].

Xuất phát từ những quan điểm của Đảng, những nhận định và từ thực tế thực hiện trong thời gian qua, Phòng Giáo dục và Đào tạo thành phố Huế đã quán triệt kỹ trong CBQL về các Nghị quyết của Đảng, giúp cho đội ngũ CBQL nhận thức được vai trò vị trí người CBQL trường học trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước để tự đánh giá mình, nhận xét mình đang ở mức độ nào để tự có kế hoạch phấn đấu. Thực hiện việc quy hoạch đội ngũ giáo viên trẻ, giỏi, có phẩm chính chính trị, đạo đức và năng lực chuyên môn cũng như sắp xếp, bố trí, luân chuyển CBQL nhằm khắc phục hiện tượng ỷ lại của chủ nghĩa kinh nghiệm, đề bạt bổ nhiệm đội ngũ quản lý để trẻ hóa đội ngũ và bổ nhiệm lại theo nhiệm kỳ. Ngoài ra, việc phát triển đội ngũ CBQL ở các trường Tiểu học trên địa bàn thành phố Huế là yêu cầu cấp thiết và là nhiệm vụ quan trọng của ngành giáo dục và đào tạo của thành phố trong giai đoạn hiện nay. CBQL giáo dục luôn giữ vị trí then chốt trong đổi mới. Từ những lý do trên, tôi chọn vấn đề *“Thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học trên địa bàn thành phố Huế đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay”* để nghiên cứu.

2. KHÁCH THỂ VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Khách thể nghiên cứu: Đề tài tập trung khảo sát ý kiến đánh giá của đội ngũ CBQL các trường tiểu học (Hiệu Trưởng; phó Hiệu Trưởng; Tổ trưởng chuyên môn) và CBQL phòng giáo dục. Cụ thể có: CBQL: 56 người (Bao gồm: Hiệu trưởng, Phó hiệu trưởng, trưởng phó Phòng giáo dục) và 84 Tổ trưởng chuyên môn.

Phương pháp nghiên cứu: Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp chính là điều tra bằng bảng hỏi nhằm tìm hiểu thực trạng quản lý công tác phát triển đội ngũ CBQL. Phiếu điều tra được thiết kế theo thang Likert 5 bậc, tương ứng với 5 mức độ, từ 1 đến 5 (được qui ước cụ thể tại các bảng số liệu). Dữ liệu thu thập được sử dụng để tính điểm trung bình, và tỉ lệ % của mỗi nội dung. Ngoài ra, chúng tôi cũng sử dụng phương pháp nghiên cứu lý luận, phương pháp chuyên gia, phỏng vấn nhằm có những đánh giá khách quan, toàn diện và có những định hướng và ý kiến hữu ích cho việc nâng cao hiệu quả của công tác quản lý, phát triển đội ngũ CBQL. Phương pháp xử lý số liệu bằng thống kê toán học sử dụng phần mềm SPSS 20.00 nhằm xử lý, thống kê các thông tin, dữ liệu thu được từ các phương pháp nghiên cứu trên.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1. Thực trạng quản lý công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý

Quy hoạch đội ngũ CBQL là một trong những nhiệm vụ quan trọng của người quản lý và các cơ quan quản lý giúp cho đơn vị quản lý biết được số lượng, cơ cấu độ tuổi, giới tính, trình độ chuyên môn, năng lực quản trị trường học... của đội ngũ CBQL trường tiểu học. Từ đó, hoạch định ra các chiến lược để quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL đáp ứng được nhu cầu đổi mới của giáo dục trong xã hội hiện đại. Do đó, vấn đề công tác quy hoạch đội ngũ CBQL đóng vai trò rất quan trọng. Kết quả sau khi khảo sát thực trạng công tác quy hoạch đội ngũ CBQL trường tiểu học trên địa bàn thành phố Huế giai đoạn hiện nay được trình bày ở bảng 1.

Số liệu từ bảng 1 cho thấy thực trạng công tác quy hoạch đội ngũ CBQL các trường tiểu học thành phố Huế đều đạt ở mức hiệu quả và rất hiệu quả, với ĐTB dao động từ 3,82 – 4,00. Trong đó, nội dung *“Xây dựng quy hoạch về phát triển đội ngũ CBQL”* nhận được sự đánh giá cao nhất với ĐTB= 4,00; có 64,3% cho rằng nội dung này là hiệu quả và 17,9% cho rằng rất hiệu quả. Việc quy hoạch đội ngũ CBQL là một trong những hoạt động quản lý của người quản lý và

các cơ quan quản lý giúp cho người quản lý và cơ quan quản lý biết được số lượng, trình độ, cơ cấu tuổi, cơ cấu chuyên môn, cơ cấu giới... của đội ngũ CBQL, từ đó có những biện pháp điều chỉnh cho phù hợp. “*Lập quy hoạch dự báo về số lượng, cơ cấu đội ngũ CBQL*” và “*Đảm bảo các yêu cầu về chất lượng đội ngũ CBQL*” là 2 nội dung tiếp theo nhận được sự đánh giá cao từ phía CBQL với ĐTB lần lượt là 3,95 và 3,90. Bởi lẽ, để hoàn thiện việc quy hoạch đội ngũ CBQL, thì cấp quản lý phải lập kế hoạch cho sự cân đối trong tương lai bằng cách so sánh số lượng CBQL cần thiết với số lượng CBQL hiện có, phân tích độ tuổi, trình độ, năng lực, khả năng làm việc, thời gian công tác của từng người trong đội ngũ, để ấn định số lượng cần thiết đưa vào quy hoạch, cũng như đảm bảo chất lượng đội ngũ CBQL theo quy định đã được đặt ra. Như theo đề án “*Xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục giai đoạn 2005 – 2010*”, do Thủ tướng Chính phủ ra Quyết định phê duyệt ngày 11/01/2005, trong đó nhấn mạnh “*Xây dựng đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục theo hướng chuẩn hóa, nâng cao chất lượng, bảo đảm đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đặc biệt chú trọng nâng cao bản lĩnh chính trị, phẩm chất đạo đức, lối sống, lương tâm nghề nghiệp và trình độ chuyên môn của nhà giáo, đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của sự nghiệp giáo dục trong công cuộc đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*” [10].

Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn còn rất nhiều nội dung cần quan tâm, như ở nội dung “*Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược phát triển của nhà trường để quy hoạch đội ngũ CBQL; Điều tra, khảo sát, đánh giá thực trạng đội ngũ CBQL trong nhà trường*” còn nhận được sự đánh giá khá thấp với ĐTB lần lượt là 3,85 và 3,82, có hơn 24% CBQL cho rằng 2 nội dung này chỉ ở mức tương đối hiệu quả. Vì thế, công tác này được đánh giá là chưa cao, do đó, các nhà quản lý cần có biện pháp nhằm cải thiện cũng như nâng cao việc phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược phát triển cũng như điều tra, khảo sát đánh giá thực trạng đội ngũ CBQL nhằm đạt được kết quả tốt hơn.

Bảng 1. *Thực trạng công tác quy hoạch đội ngũ CBQL trường tiểu học*

TT	Nội dung cần đánh giá	Mức độ hiệu quả (%)					ĐTB
		1	2	3	4	5	
I	Đổi mới công tác quy hoạch đội ngũ CBQL						
1	Điều tra, khảo sát, đánh giá thực trạng đội ngũ CBQL trong nhà trường	0,0	0,7	27,9	60,7	10,7	3,82
2	Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược phát triển của nhà trường để quy hoạch đội ngũ CBQL	0,0	1,4	24,3	62,9	11,4	3,85
3	Lập quy hoạch dự báo về số lượng, cơ cấu đội ngũ CBQL	0,0	1,4	21,4	58,6	18,6	3,95
4	Đảm bảo các yêu cầu về chất lượng đội ngũ CBQL	0,0	1,4	25,0	56,4	17,1	3,90
5	Rà soát, sắp xếp biên chế phù hợp với từng độ tuổi vào vị trí quy hoạch đội ngũ CBQL	0,0	2,9	18,6	67,9	10,7	3,87
6	Xây dựng quy hoạch về phát triển đội ngũ CBQL	0,0	0,7	17,1	64,3	17,9	4,00

Như vậy, có thể thấy các trường Tiểu học trên địa bàn Thành phố Huế đã làm tốt trong công tác quy hoạch đội ngũ CBQL đáp ứng yêu cầu như ở Chỉ thị số 40-CT/TW, ngày 15-6-2004 của Ban Bí thư (khóa IX) về việc xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục, Chỉ thị này nêu rõ: “Xây dựng đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục được chuẩn hóa, đảm bảo chất lượng, đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đặc biệt chú trọng nâng cao bản lĩnh chính trị, phẩm chất, lối sống, lương tâm, tay nghề của nhà giáo; thông qua việc quản lý, phát triển đúng định hướng và có hiệu quả sự nghiệp giáo dục để nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực, đáp ứng những đòi hỏi ngày càng cao của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước” [3]. Hay Thông báo số 242-TB/TW - Kết luận của Bộ Chính trị (khóa X) về tiếp tục thực hiện Nghị quyết Trung ương 2 (khóa VIII), phương hướng phát triển giáo dục và đào tạo đến năm 2020, trong đó xác định: “Xây dựng đội ngũ nhà giáo và CBQL giáo dục đủ về số lượng, đáp ứng yêu cầu về chất lượng” [5]. Vì vậy, các trường tiểu học trên địa bàn thành phố Huế cần tiếp tục phát huy cũng như làm tốt công tác quy hoạch, đáp ứng đúng yêu cầu của xã hội hiện nay.

3.2. Thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực, phẩm chất đội ngũ CBQL

Bảng 2. *Thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực, phẩm chất đội ngũ CBQL trường tiểu học*

TT	Nội dung cần đánh giá	Mức độ hiệu quả (%)					ĐTB
		1	2	3	4	5	
III	Chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực, phẩm chất đội ngũ CBQL						
1	Xác định mục tiêu, xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cụ thể về quản trị trường tiểu học	0,0	2,1	17,1	59,3	21,4	4,01
2	Bồi dưỡng phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống cho CBQL	0,0	0,0	13,6	54,3	32,1	4,19
3	Bồi dưỡng kiến thức quản trị trường tiểu học	0,0	2,9	22,9	55,7	18,6	3,91
4	Bồi dưỡng về năng lực xây dựng môi trường giáo dục ở bậc tiểu học	0,0	3,6	23,6	52,9	20,0	3,90
5	Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ tin học, ngoại ngữ cho đội ngũ CBQL	0,0	7,1	31,4	55,7	5,7	3,61
6	Bồi dưỡng về năng lực phát triển mối quan hệ nhà trường gia đình và xã hội cho đội ngũ CBQL	0,7	1,4	18,6	63,6	15,7	3,93
7	Đảm bảo các điều kiện về chính sách để khuyến khích đội ngũ CBQL tham gia hoạt động bồi dưỡng	0,0	3,6	26,4	56,4	13,6	3,81

Cán bộ lãnh đạo và quản lý giữ một vai trò cực kỳ quan trọng, là nhân tố quyết định thành công hay thất bại của một tổ chức. Khi nói đến vị trí của CBQL, Chủ tịch Hồ Chí Minh cho rằng “cán bộ là những người đem chính sách của Đảng, của Chính phủ giải thích cho dân chúng hiểu rõ và thi hành. Đồng thời đem tình hình của dân chúng báo cáo cho Đảng, cho Chính phủ hiểu rõ, để đặt chính sách cho đúng”, rằng “cán bộ là cái gốc của mọi công việc”. Từ nhận thức sâu sắc về vị trí, vai trò, yêu cầu đối với người CBQL, Chủ tịch Hồ Chí Minh cho rằng, cần phải có đội

ngũ CBQL tốt, muốn có đội ngũ cán bộ quản lý tốt cần đào tạo, bồi dưỡng cán bộ và “huấn luyện cán bộ là công việc gốc của Đảng” [8]. Để đánh giá về công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực cũng như phẩm chất đối với đội ngũ CBQL các trường tiểu học thành phố Huế, chúng tôi đã xây dựng 7 nội dung trong phiếu để khảo sát.

Với số liệu trong bảng tổng hợp sau khi thực hiện khảo sát về công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực, phẩm chất đội ngũ CBQL trường tiểu học có thể thấy: các nội dung được đánh giá với ĐTB dao động từ 3,61 đến 4,19 và có sự chênh lệch rất lớn. Trong đó, ở nội dung “*Bồi dưỡng phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống cho CBQL*” nhận được sự đánh giá có hiệu quả và có ĐTB cao nhất với ĐTB= 4,19. Việc bồi dưỡng phẩm chất chính trị, đạo đức và lối sống cho CBQL đóng vai trò rất cần thiết vì người CBQL phải có phẩm chất đạo đức tốt, bản lĩnh chính trị vững vàng, nắm chắc chuyên môn, nghiệp vụ quản lý và đặc biệt phải là người có thể gắn kết được mọi người lại với nhau tạo nên một sức mạnh đoàn kết tổng hợp trong một đơn vị trường học. Chính vì vậy, công tác đào tạo, bồi dưỡng để giúp đội ngũ CBQL các trường tiểu học nâng cao được các phẩm chất, chuyên môn, nghiệp vụ quản lý vừa là mục tiêu, vừa là biện pháp nhằm nâng cao chất lượng phát triển đội ngũ CBQL hiện nay ở các trường tiểu học.

Bên cạnh đó, ở nội dung “*Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ tin học, ngoại ngữ cho đội ngũ CBQL*” lại nhận được sự đánh giá thấp nhất từ phía CBQL với ĐTB= 3,61 và có 7,1% cho rằng ở nội dung này chưa đáp ứng được mức độ hiệu quả trong công tác bồi dưỡng nâng cao trình độ ngoại ngữ, tin học. Đây là một trong những vấn đề còn hạn chế và cần có biện pháp khắc phục trong công tác đào tạo bồi dưỡng trình độ cho CBQL. Bởi lẽ, ngoại ngữ và tin học là những thứ thiết yếu và cần thiết nhất đối với một người CBQL trong giai đoạn hiện nay.

Như vậy, có thể thấy công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực, phẩm chất đội ngũ CBQL trường tiểu học trên địa bàn thành phố Huế hiện vẫn còn gặp một số hạn chế. Do đó, để hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cho đội ngũ CBQL các trường tiểu học phát triển hơn nữa thì cần chú trọng các nội dung đào tạo, bồi dưỡng, phải kịp thời cập nhật các nội dung mới, nội dung phù hợp với thực tiễn, đặc biệt chú trọng các nội dung liên quan đến đổi mới chương trình sách giáo khoa, đổi mới cách dạy cách học, ứng dụng các phương tiện và kỹ thuật trong dạy học, trong quản trị nhà trường.

3.3. Thực trạng công tác tuyển dụng, phân công, sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý

Theo điều 15, Luật phổ cập giáo dục tiểu học đã quy định: “Giáo viên tiểu học phải được tuyển chọn, đào tạo theo tiêu chuẩn đạo đức, tác phong, chuyên môn, nghiệp vụ do Nhà nước quy định” [9]. Vì vậy, việc tuyển dụng, phân công và sử dụng đội ngũ CBQL ở các trường Tiểu học đóng vai trò rất quan trọng. Kết quả về thực trạng công tác tuyển dụng, phân công, sử dụng đội ngũ CBQL trường tiểu học được thể hiện ở bảng 3.

Để nắm thông tin về thực trạng công tác tuyển chọn, phân công, sử dụng và bổ nhiệm đội ngũ CBQL ở các trường tiểu học trên địa bàn thành phố Huế, chúng tôi đã đưa ra 10 tiêu chí trong phiếu điều tra để khảo sát và chia thành 2 nhóm: *Quản lý về công tác tuyển dụng đội ngũ CBQL* và *Quản lý về công tác phân công, sử dụng đội ngũ CBQL*.

Kết quả cho thấy, đối với việc *Quản lý về công tác tuyển dụng đội ngũ CBQL*. Nội dung “*Thực hiện quy trình tuyển dụng công khai, khách quan theo tiêu chí đã đề ra, đúng quy trình của ngành và địa phương*” được đánh giá ở vị trí cao nhất với ĐTB= 4,06. Điều này cho thấy, các CBQL của trường tiểu học trên địa bàn thành phố Huế đã làm tốt trong công tác thực hiện quy trình tuyển dụng công khai, thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến

đăng ký, nộp đơn tham gia làm việc. Từ đó, giúp các trường tiểu học lựa chọn được đội ngũ CBQL có đức, có tài, có tâm và có tầm để lãnh đạo và điều hành các trường tiểu học ngày càng có chất lượng. Tiếp theo là các nội dung “*Xác định tiêu chí tuyển dụng đội ngũ CBQL rõ ràng phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục và Tiến hành kiểm tra, giám sát quá trình tuyển dụng CBQL*” với ĐTB lần lượt là 3,96 và 3,93.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả tích cực đạt được, vẫn còn không ít những hạn chế, yếu kém. Cụ thể, nội dung nhận được sự đánh giá thấp nhất là “*Có chính sách đãi ngộ thu hút CBQL giỏi, có năng lực chuyên môn về quản lý trường tiểu học*” với ĐTB= 3,77. Hạn chế của các trường tiểu học trên địa bàn thành phố Huế là vẫn chưa thực sự đáp ứng được công tác thu hút CBQL giỏi và có năng lực chuyên môn thông qua việc có các chính sách đãi ngộ thu hút. Do đó, cần có các biện pháp để tăng cường các chính sách đãi ngộ nhằm thu hút những CBQL giỏi và có năng lực từ đó nâng cao chất lượng giáo dục, đáp ứng yêu cầu đổi mới của đất nước.

Bảng 3. *Thực trạng công tác tuyển dụng, phân công, sử dụng đội ngũ CBQL trường tiểu học*

TT	Nội dung cần đánh giá	Mức độ hiệu quả					ĐTB
		1	2	3	4	5	
II	Quản lí về công tác tuyển dụng, phân công, sử dụng đội ngũ CBQL trường tiểu học						
A	Quản lí về công tác tuyển dụng đội ngũ CBQL	Mức độ đạt hiệu quả (%)					ĐTB
1	Có chính sách đãi ngộ thu hút CBQL giỏi, có năng lực chuyên môn về quản lý trường tiểu học	0,7	2,9	26,4	59,3	10,7	3,77
2	Xác định tiêu chí tuyển dụng đội ngũ CBQL rõ ràng phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục	0,7	2,1	17,1	60,7	19,3	3,96
3	Thực hiện quy trình tuyển dụng công khai, khách quan theo tiêu chí đã đề ra, đúng quy trình của ngành và địa phương	0,0	0,0	22,1	50,7	27,1	4,06
4	Tổ chức tuyển dụng theo nhiều hình thức đa dạng, phong phú	0,0	2,1	29,3	56,4	12,1	3,79
5	Tiến hành kiểm tra, giám sát quá trình tuyển dụng CBQL	0,0	2,9	21,4	56,4	19,3	3,93
B	Quản lí về công tác phân công, sử dụng đội ngũ CBQL	Mức độ đạt hiệu quả (%)					ĐTB
1	Thu thập ý kiến nguyện vọng của đội ngũ CBQL trước khi phân công các công việc phụ trách	0,0	2,9	18,6	59,3	19,3	3,96
2	Phân công nhiệm vụ CBQL dựa trên năng lực chuyên môn của từng CB, phù hợp với chuyên ngành đào tạo.	0,0	4,3	12,9	60,0	22,9	4,02
3	Tiến hành sắp xếp, phân công CBQL một cách khoa học, khách quan, công bằng	0,0	0,7	19,3	64,3	15,7	3,96
4	Quản lí chặt chẽ hoạt động chuyên môn của CBQL thông qua hiệu quả công việc	0,0	2,9	21,4	56,4	19,3	3,93
5	Thực hiện việc bố trí cân đối, đồng đều về cơ cấu theo độ tuổi và giới tính	0,0	2,9	26,4	57,1	13,6	3,82

Đối với nhóm thứ 2: *Quản lí về công tác phân công, sử dụng đội ngũ CBQL* được đánh giá dựa trên 5 nội dung với ĐTB dao động từ 3,82 đến 4,02 và phần lớn đều ở mức độ hiệu quả. Các nội dung như “*Phân công nhiệm vụ CBQL dựa trên năng lực chuyên môn của từng CB, phù hợp với chuyên ngành đào tạo; Tiến hành sắp xếp, phân công CBQL một cách khoa học, khách quan, công bằng và Thu thập ý kiến nguyện vọng của đội ngũ CBQL trước khi phân công các công việc phụ trách*” đều đạt được hiệu quả khi thực hiện. Tuy nhiên, ở nội dung “*Thực hiện việc bố trí cân đối, đồng đều về cơ cấu theo độ tuổi và giới tính*” thì vẫn còn gặp rất nhiều hạn chế và chưa thực sự đạt được hiệu quả cao. Việc cân bằng về cơ cấu theo độ tuổi và giới tính đóng vai trò rất quan trọng. Bởi lẽ, cân đối cơ cấu theo độ tuổi sẽ giúp cho công tác quản lý gặp nhiều thuận lợi hơn như đối với những CBQL trẻ thường sẽ hăng hái, trách nhiệm, có trình độ cũng như tiếp cận được những yêu cầu đổi mới của xã hội một cách nhanh hơn. Bên cạnh đó, việc cân bằng về giới tính nam và nữ trong đội ngũ CBQL sẽ giúp cho nhân viên dễ dàng chia sẻ hơn trong công việc, tránh tâm lý ngại chia sẻ với CBQL nam hay CBQL nữ.

Theo tác giả Lê Quân và các cộng sự, công tác phát triển lãnh đạo, quản lý ở Việt Nam còn nhiều hạn chế, bất cập, chưa đạt được những kỳ vọng, mục tiêu đặt ra cũng như yêu cầu, nhiệm vụ của tính hình mới. Đó là: (1) tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá cán bộ lãnh đạo, quản lý còn chung chung, chưa lấy kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao làm thước đo chủ yếu để đánh giá; (2) công tác tuyển dụng còn bó hẹp đối tượng, hạn chế thu hút nhân tài, nội dung thi tuyển còn nặng về chuyên môn, nghiệp vụ mà chưa chú trọng đến khả năng, năng lực định hướng, dẫn dắt, khả năng thuyết phục và uy tín, tầm nhìn chiến lược, năng lực quy tụ năng lực điều hành, tổ chức triển khai công việc..; (3) công tác bố trí và sử dụng đội ngũ CBQL đôi khi còn bị chi phối bởi chủ nghĩa duy tình và dấu ấn “Phương thức sản xuất châu Á”, đặt “tình” cao hơn “lý”. Điều này dẫn đến nhiều cán bộ lãnh đạo, quản lý hạn chế về năng lực nhưng vẫn giữ các chức vụ lãnh đạo, quản lý và dẫn tới sự hoạt động thiếu hiệu quả, chưa đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp đổi mới [7]. Do đó, ta có thể thấy khi tiến hành tuyển chọn, phân công, sử dụng, bổ nhiệm đội ngũ CBQL trường Tiểu học đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục cần đảm bảo đầy đủ các yêu cầu, cũng như quy trình tuyển dụng. Cần có các chính sách hợp lý cũng như khích lệ, động viên trong công tác tuyển dụng, cần quan tâm hơn và thực hiện tốt hơn nữa để góp phần nâng cao chất lượng quản lý cũng như chất lượng giáo dục của các nhà trường tiểu học trên địa bàn thành phố Huế.

3.4. Thực trạng đảm bảo chế độ chính sách và cơ chế làm việc cho đội ngũ cán bộ quản lý

Chế độ chính sách và cơ chế làm việc đáp ứng hiệu quả là một trong những yếu tố giúp đội ngũ CBQL các trường tiểu học phát huy được hết năng lực và tâm huyết trong công việc. Từ kết quả khảo sát ở bảng 4 về thực trạng đảm bảo chế độ chính sách và cơ chế làm việc cho đội ngũ CBQL trường tiểu học cho thấy việc thực hiện chế độ, chính sách đãi ngộ, khen thưởng, phụ cấp đối với đội ngũ CBQL các trường tiểu học thành phố Huế đã được thực hiện nghiêm túc, đảm bảo đúng chế độ theo quy định của Nhà nước và đạt được hiệu quả cao. Điều này được thể hiện rõ qua các nội dung về việc xây dựng chế độ chính sách và cơ chế phù hợp với đặc thù đội ngũ CBQL trường tiểu học; tạo điều kiện cho đội ngũ CBQL phát huy tính dân chủ trong trường học và đảm bảo cơ chế để đội ngũ CBQL được chủ động trong quản lý và điều hành. Hoạt động quản lý không bị ràng buộc bởi cơ chế, đội ngũ CBQL các trường tiểu học, được làm việc trong cơ chế mở, không bị ràng buộc, được quyền tự chủ trong các hoạt động của nhà trường. Đây là một trong những điều tích cực giúp phát huy được sự sáng tạo trong quản trị nhà trường của đội ngũ CBQL.

Tuy nhiên, bên cạnh đó thì các vấn đề như “*Cải cách chính sách về chế độ phụ cấp quản lý hay thiết kế chuẩn đánh giá thi đua hợp lý cho đội ngũ CBQL*” vẫn còn chưa thực sự hiệu quả và được đánh giá khá thấp với mức ĐTB lần lượt là 3,81 và 3,76. Trên thực tế, vấn đề đánh giá thi đua hay chế độ khen thưởng là một trong những yếu tố nhằm giúp cho CBQL cống hiến hết sức mình trong công việc. Những năm qua với sự tham mưu tích cực của ngành giáo dục, Ủy ban nhân dân thành phố Huế cũng đã có nhiều quan tâm đến việc thực hiện chế độ, chính sách đãi ngộ, cũng như khen thưởng, phụ cấp đối với CBQL trên địa bàn; cũng đã có chính sách khen thưởng, động viên CBQL có thành tích tốt trong năm học hoặc trong nhiệm kỳ song chưa rõ nét, chưa kịp thời. Công tác huy động được nguồn lực vật chất để thực hiện chính sách đãi ngộ đối với CBQL vẫn còn hạn chế... Vì vậy, chế độ lương và chính sách đãi ngộ đối với CBQL là một trong những nhiệm vụ của cơ quan quản lý và của người quản lý đối với một tổ chức. Chế độ lương và chính sách đãi ngộ thỏa đáng thì sẽ giúp cho đội ngũ CBQL an tâm công tác, hạn chế những tiêu cực phát sinh trong quá trình quản lý. Như vậy, để phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học cần phải có những biện pháp quản lý về lĩnh vực này.

Bảng 4. *Thực trạng đảm bảo chế độ chính sách và cơ chế làm việc cho đội ngũ CBQL trường tiểu học*

TT	Nội dung cần đánh giá	Mức độ hiệu quả (ĐTB)					ĐTB
		1	2	3	4	5	
IV	Đảm bảo chế độ chính sách và cơ chế làm việc cho đội ngũ CBQL						
1	Xây dựng chế độ chính sách và cơ chế phù hợp với đặc thù đội ngũ CBQL trường tiểu học	0,0	0,0	15,0	53,6	31,4	4,17
2	Đảm bảo cơ chế để đội ngũ CBQL được chủ động trong quản lý và điều hành	0,0	1,4	20,7	60,7	17,1	3,94
3	Cải cách chính sách về chế độ phụ cấp quản lý	0,0	0,7	31,4	54,3	13,6	3,81
4	Hỗ trợ kinh phí cho đội ngũ CBQL tham gia học tập, bồi dưỡng	0,0	2,1	25,7	59,3	12,9	3,84
5	Thiết kế chuẩn đánh giá thi đua hợp lý cho đội ngũ CBQL	0,0	2,9	32,1	52,1	12,9	3,76
6	Tổ chức công nhận danh hiệu công bằng, chế độ tuyên dương, khen thưởng kịp thời	0,0	6,4	23,6	50,0	20,0	3,84
7	Tạo điều kiện cho đội ngũ CBQL phát huy tính dân chủ trong trường học	0,0	1,4	20,7	55,0	22,9	4,00

3.5. Thực trạng công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý

Kiểm tra, đánh giá là một trong 4 chức năng của quản lý, thông qua hoạt động này các cấp quản lý có được giữ liệu quan trọng về đội ngũ CBQL các trường tiểu học đã đảm bảo về số lượng chưa, đồng bộ về cơ cấu, đạt chuẩn về chất lượng và mức độ đáp ứng các yêu cầu về chuẩn hiệu trưởng đã ban hành. Và quan trọng xem xét lại mức độ và khả năng quản trị nhà trường để thực hiện việc đổi mới chương trình giáo dục phổ thông 2018 ở bậc học tiểu học. Để nắm tình hình về công tác kiểm tra, đánh giá đối với đội ngũ CBQL các trường tiểu học thành phố Huế, chúng

tôi đã xây dựng 04 tiêu chí đánh giá trong phiếu điều tra để xin ý kiến; kết quả được thể hiện ở bảng 5.

Bảng 5. *Thực trạng công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL trường tiểu học*

TT	Nội dung cần đánh giá	Mức độ hiệu quả (ĐTB)					ĐTB
		1	2	3	4	5	
V	Tăng cường kiểm tra, giám sát phát triển đội ngũ CBQL						
1	Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL	0,0	2,1	25,7	53,6	18,6	3,89
2	Kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL thông qua kết quả quản trị nhà trường	0,0	1,4	27,1	50,0	21,4	3,92
3	Quy trình đánh giá CBQL đảm bảo tính khách quan và công bằng	0,0	2,9	20,0	58,6	18,6	3,94
4	Đánh giá lại kết quả khắc phục hạn chế của CBQL theo tiến độ kế hoạch cá nhân đã xây dựng	0,0	3,6	33,6	54,3	8,6	3,69

Như vậy, nhìn vào kết quả sau khi thực hiện khảo sát thực trạng công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL trường tiểu học ở bảng 5 trên, có thể nhận định công tác, kiểm tra, đánh giá đối với đội ngũ CBQL các trường tiểu học Thành phố Huế đã được thực hiện tương đối tốt, ĐTB dao động từ 3,69 đến 3,94; cơ bản các nội dung đều được đánh giá ở mức độ hiệu quả và rất hiệu quả. Tuy nhiên, đối với việc đánh giá lại kết quả khắc phục hạn chế của CBQL theo tiến độ kế hoạch cá nhân đã xây dựng vẫn còn được đánh giá chưa cao. Điều này cho thấy nội dung này chưa được thật sự quan tâm, nó không chỉ đối với ngành giáo dục mà còn ở cả các ngành khác cũng xảy ra tình trạng như vậy. Hầu như, chúng ta chỉ để ý đến những hạn chế của mình cũng như của người khác chứ chưa thực sự để ý đến việc hạn chế đó sẽ được khắc phục như thế nào hay có được khắc phục hay không.

Bên cạnh đó, việc tăng cường kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL trường tiểu học là công việc không thể thiếu được trong công tác quản lý, tổ chức cán bộ. Đánh giá đội ngũ không những biết được thực trạng mọi mặt của đội ngũ mà qua đó còn nhận biết được các dự báo về tình hình chất lượng đội ngũ cũng như vạch ra những kế hoạch khả thi đối với hoạt động nâng cao chất lượng đội ngũ. Mặt khác, kết quả đánh giá CBQL chính xác lại là cơ sở cho mỗi cá nhân có sự tự điều chỉnh bản thân nhằm thích ứng với tiêu chuẩn đội ngũ. Kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL các trường tiểu học còn giúp cho các nhà quản lý và chủ thể quản lý đưa ra cách hoạch định cho việc quy hoạch, tuyển chọn, sử dụng, bổ nhiệm cũng như tiến hành các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng... để giúp các trường tiểu học có được đội ngũ CBQL chất lượng nhất.

4. KẾT LUẬN

Kết quả khảo sát thực trạng quản lý công tác phát triển đội ngũ CBQL cho thấy: Phát triển đội ngũ CBQL các trường tiểu học là một trong những nhiệm vụ trọng tâm đối với yêu cầu đổi mới của xã hội hiện nay. Trong đó, công tác quy hoạch, thành phố Huế đã xác định được mục tiêu phát triển giáo dục phù hợp với yêu cầu đổi mới của xã hội hiện đại, có dự kiến nguồn lực để thực hiện quy hoạch đội ngũ CBQL. Tuyển dụng, phân công, sử dụng đội ngũ CBQL quy trình được thực hiện tương đối tốt theo quy định của Nhà nước. Đảm bảo đầy đủ chế độ chính sách và cơ chế làm việc cho đội ngũ CBQL cũng như xây dựng tốt kế hoạch hàng năm về nội dung

thanh tra, kiểm tra, từ đó giúp cho nhiều nhà trường và CBQL làm việc hiệu quả hơn, thực hiện tốt vai trò, chức năng của mình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban Chấp Hành Trung Ương (2018). *Hội nghị lần thứ bảy Ban chấp hành trung ương khóa XII về tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược, đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ*, Số 26-NQ/TW.
2. Ban Chấp Hành Trung Ương (2013). *Nghị quyết Hội nghị lần thứ tám Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa XI) 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*, Số 29-NQ/TW.
3. Ban Chấp Hành Trung Ương (2004). *Chỉ thị về việc xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục*, Số: 40/2004/CT-TW
4. Ban Tuyên giáo trung ương (2013). *Tài liệu học tập Nghị quyết Hội nghị lần thứ tám Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam khóa XI*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
5. Bộ Chính Trị (2009). *Thông báo kết luận về tiếp tục thực hiện nghị quyết trung ương 2 (Khóa VIII), Phương hướng phát triển giáo dục và đào tạo đến năm 2020*, Số: 242-TB/TW.
6. Đảng Cộng sản Việt Nam (2011). *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
7. Lê Quân (2016), *Khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
8. Nguyễn Lộc, Mạc Văn Trang, Nguyễn Công Giáp (2009). *Cơ sở lý luận trong tổ chức giáo dục*, NXB Đại học Sư phạm Hà Nội.
9. Quốc hội (1991). *Luật phổ cập giáo dục tiểu học ngày 12 tháng 8 năm 1991*, Số 56-LCT/HĐNN8.
10. Thủ tướng Chính phủ (2005). *Phê duyệt Đề án "Xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục giai đoạn 2005-2010*, Số 09/2005/QĐ-TTg ngày 11-1-2005.

Title: THE CURRENT STATUS OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF MANAGER TEAM AT PRIMARY SCHOOLS IN HUE CITY TO MEET THE DEMAND OF INNOVATIVE EDUCATION REQUIREMENTS

Abstract: The development of the school administrators (managers) team plays a significant role in the innovation of education and training. The article presents the current situation of management staff development in primary schools in Hue city to meet educational innovation requirements nowadays. The results show that there were still some shortcomings in developing the management team in Hue City's primary schools. This is a piece of important practical evidence to propose solutions to overcome the above shortcomings.

Keywords: Delopment activities, administrators, primary schools.