CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÍ GIÁO DỤC
THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP

• **PGS.TS. NGUYỄN CÔNG GIÁP**
Trường Cán bộ quản lí giáo dục và đào tạo

Tính đến nay cả nước có khoảng 10.400 cán bộ quản lí giáo dục (CBQLGD) làm việc ở cấp bộ, sở, phòng; khoảng 80.000 CBQLGD làm việc tại các trường từ mầm non, phổ thông, trung cấp chuyên nghiệp (TCCN), dạy nghề, cao đẳng (CĐ) và đại học (ĐH). Đội ngũ CBQLGD chiếm khoảng 10% trong tổng số cán bộ, công chức ngành giáo dục, trong đó khoảng 18% ở giáo dục mầm non, 65% ở giáo dục phổ thông và giáo dục thường xuyên, 6% ở giáo dục nghề nghiệp, CĐ và ĐH, 11% ở cơ quan quản lí giáo dục các cấp.

1. Chất lượng đội ngũ CBQLGD

a) Về trình độ chuyên môn: Phần lớn đội ngũ CBQLGD có trình độ đào tạo từ CĐ trở lên, trong đó ở bộ là 93%, ở sở là 86%, ở phòng là 83%. Tỉ lệ chuyên viên có trình độ từ ĐH trở lên ở Bộ là 98%, ở các sở và phòng là 47%. Tuy nhiên, trong khi phần lớn CBQLGD cấp sở, phòng, các trường ĐH, CĐ và TCCN đều có trình độ ĐH, thì CBQL mầm non chủ yếu là trình độ trung cấp, chỉ có một số ít có trình độ CĐ trở lên. Đặc biệt, đội ngũ CBQLGD các cấp có trình độ sau ĐH còn chiếm tỉ lệ thấp. Tỉ lệ CBQLGD khối các trường ĐH, CĐ, TCCN có trình độ thạc sĩ chỉ chiếm 29,1%, trình độ tiến sĩ chỉ có 15%; Tỉ lệ CBQLGD khối sở và phòng giáo dục và đào tạo có trình độ thạc sĩ chỉ chiếm 12,5%, trình độ tiến sĩ chỉ có 0,5%; Tỉ lệ CBQLGD khối các trường phổ thông có trình độ thạc sĩ chỉ chiếm 3,5%, trình độ tiến sĩ chỉ có 0,1%.

b) Về trình độ nghiệp vụ quản lí giáo dục: Trình độ nghiệp vụ quản lí giáo dục của CBQL-GD thể hiện ở việc thực hiện thành thạo hay không các chức năng quản lí trên các mặt xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo và kiểm tra, đánh giá. Phần lớn đội ngũ CBQLGD am hiểu nghiệp vụ quản lí, tuy nhiên vẫn còn một bộ phận còn lúng túng trong công tác chuyên môn của mình. Khoảng 50% CBQLGD chưa thực sự tự tin khi tiến hành xây dựng kế hoạch, đặc biệt khoảng 2-3% CBQLGD còn lúng túng khi thực hiện các công việc đó.

Khác với chức năng xây dựng kế hoạch, chức năng tổ chức thực hiện công việc thường khó khăn hơn đối với CBQLGD, đặc biệt là CBQL khối sở và phòng GD và ĐT. Tỉ lệ số CBQLGD gặp lúng túng trong việc tổ chức thực hiện công việc quản lí chiếm khoảng 5%-7%.

Kinh nghiệm quản lí trước khi nhận công tác quản lí của đội ngũ CBQLGD có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng và hiệu quả công tác. Hiện nay có khoảng 60% CBQLGD chưa có chứng chỉ về quản lí giáo dục. Thực tế cho thấy rằng, phần lớn CBQLGD hiện nay đều được điều động, bổ nhiệm lên từ giáo viên, giảng viên. Điều này có mặt tích cực ở chỗ khi trở thành người CBQL thì họ hiểu biết rất tốt thực trạng hoạt động tại trường học, giúp họ tự tin trong quá trình chỉ đạo hoạt động của nhà trường. Tuy nhiên, việc chuyển đổi công tác từ vai trò là người giáo viên sang vai trò người cán bộ quản lí khi chưa được trang bị kiến thức và kinh nghiệm quản lí sẽ gây cho họ những khó khăn và thách thức.

Mặc dù tỉ lệ đội ngũ CBQLGD được tham dự các khoá đào tạo, bồi dưỡng về quản lí giáo dục còn thấp, nhưng trong hai khối CBQLGD - khối quản lí nhà nước và khối quản lí trường học - thì tỉ lệ đội ngũ CBQLGD khối quản lí nhà nước tham dự các khoá bồi dưỡng nghiệp vụ quản lí cao hơn khối quản lí trường học. Còn trong khối quản lí trường học thì đội ngũ CBQL trường phổ thông và mầm non có tỉ lệ CBQL tham dự các khoá đào tạo, bồi dưỡng cao hơn đội ngũ CBQL các trường ĐH, CĐ và TCCN. Đây là hệ quả của một quá trình tập trung đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD ở bậc phổ thông và mầm non và ít quan tâm công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD ở bậc ĐH và TCCN.

c) Về trình độ tin học và ngoại ngữ: Đại bộ phận CBQLGD chưa có chứng chỉ tin học (87%)

và chưa có chứng chỉ ngoại ngữ (88%). Sự yếu kém về tin học và ngoại ngữ đã hạn chế rất lớn đến chất lượng và hiệu quả công tác của đội ngũ CBQLGD, đặc biệt là trong bối cảnh hội nhập quốc tế hiện nay.

d) *Về chất lượng và hiệu quả thực hiện chức năng nhiệm vụ của đội ngũ CBQLGD*: Chất lượng và hiệu quả thực hiện các chức năng và nhiệm vụ quản lí của đội ngũ CBQLGD được thể hiện trên các mặt: tính kế hoạch, tính dân chủ, tính chỉ đạo, tính giám sát, tính chiến lược, tính cộng đồng.

Về tính kế hoạch, phần lớn đội ngũ CBQLGD làm việc có kế hoạch, đặc biệt là ở khối các trường phổ thông (99%), mầm non (98,7%). Tuy vậy, vẫn có một bộ phận CBQL làm việc không có kế hoạch, làm việc theo tính chất đối phó, trong đó khối CBQL sở và phòng là 4,3%, khối CBQL các trường ĐH, CĐ là 3,4%, khối CBQL các trường TCCN là 3,6%.

Về tính dân chủ, các ý kiến đánh giá CBQL cấp trên của mình không trao đổi trước khi ra quyết định chiếm tỉ lệ cao nhất là ở khối CBQL các trường mầm non (17,7%), và sau đó là khối CBQL sở và phòng (4,7%).

Quan hệ tốt với cộng đồng cũng là một yêu cầu quan trọng trong công tác quản lí, vì chỉ trên cơ sở quan hệ tốt người cán bộ quản lí mới thuận lợi trong việc huy động nguồn lực của cộng đồng vào phát triển giáo dục. Tuy nhiên, thực tế cho thấy một bộ phận CBQL các trường ĐH, CĐ (7,1%), các trường TCCN (9,3%) và CBQL sở và phòng GD và ĐT (4,6%) chưa coi trọng quan hệ này.

2. Tình hình đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQLGD

a) *Thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD*: Hằng năm, Bộ Giáo dục và Đào tạo xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD. Chương trình bồi dưỡng CBQLGD hiện nay được xây dựng dựa vào Chương trình khung tại Quyết định số 3481/1997/BGD&ĐT của Bộ Giáo dục và Đào tạo. Nhìn chung, chương trình vẫn dàn trải, nội dung nặng về lí luận, hàn lâm, chưa chú trọng bồi dưỡng nâng cao năng lực thực hành và chưa gắn với chức trách, nhiệm vụ của từng loại CBQL.

Phương thức và phương pháp đào tạo, bồi dưỡng chủ yếu là tập trung và tại chức, chưa tổ chức được các phương thức khác (như đào tạo từ xa). Các khoá bồi dưỡng chủ yếu tập trung dài ngày liên tục, thiếu tính liên thông giữa các chương trình. Phương pháp đào tạo, bồi dưỡng có được cải tiến song vẫn nặng về thuyết trình, chưa chú trọng phát huy tính chủ động tích cực và khai thác kinh nghiệm thực tế của người học.

Trong số các chuyên đề được tổ chức giảng dạy thì phần lớn tập trung vào các chuyên đề quản lí hành chính nhà nước, lí luận quản lí giáo dục, nghiệp vụ quản lí giáo dục, nghiệp vụ quản lí trường học và thanh tra giáo dục. Các chuyên đề mang tính nghiệp vụ quản lí giáo dục hiện đại như kiểm định và đánh giá giáo dục, lập kế hoạch chiến lược giáo dục, ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lí giáo dục vẫn còn ít được chú ý.

Về đối tượng đào tạo, bồi dưỡng, chưa chú trọng đúng mức đến đội ngũ CBQLGD khối trường ĐH,CĐ,TCCN và dạy nghề

b) *Nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng của CBQLGD*: Trước thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD chưa theo kịp với những đổi mới của kinh tế - xã hội và phát triển giáo dục, nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQLGD đang đặt ra rất bức xúc không chỉ về mặt chất lượng, mà còn cả về mặt số lượng. Số lượng CBQLGD và viên chức giáo dục cần được đào tạo, bồi dưỡng về QLGD khoảng 90.000 người. Trong đó, mỗi năm, có khoảng hơn 9.000 người cần được đào tạo, bồi dưỡng ngay để bổ sung và thay thế cho những CBQLGD chuyển công tác hoặc nghỉ công tác theo chế độ.

Về lĩnh vực cần được bồi dưỡng, khoảng 50% CBQLGD có nhu cầu được bồi dưỡng về nghiệp vụ chuyên môn đang đảm nhiệm, đặc biệt là CBQL khối các trường mầm non. Riêng về chuyên đề *Lí luận và nghiệp vụ quản lí trường học* thì CBQLGD khối các trường phổ thông (40,8%) và mầm non (49,4%) và chuyên đề *Lí luận chính trị* thì CBQLGD khối các trường phổ thông (33,8%) và mầm non (41,1%) có nhu cầu lớn hơn so với CBQLGD khối sở, phòng (14,8% và 28,6%) và khối các trường ĐH, CĐ (12,4% và 18,75%), TCCN (36,4% và 23,6%). Ngược lại, về chuyên đề *Lí luận và nghiệp vụ quản lí giáo dục* và chuyên đề *Quản lí hành chính nhà nước*

thì CBQLGD khối sở, phòng (41,1% và 31,6%) và khối các trường ĐH, CĐ (20,4% và 17,7%), TCCN (36,4% và 38,2%) có nhu cầu lớn hơn so với CBQLGD khối các trường phổ thông (28% và 25,5%) và mầm non (29,7% và 23,4%). Việc CBQLGD khối các trường ĐH, CĐ, TCCN ít quan tâm về chuyên đề *Lí luận và nghiệp vụ quản lí trường học* cho thấy đội ngũ CBQL khối này chưa nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng của công tác quản lí trường học, chưa thấy vai trò quan trọng của vị trí quản lí của mình trong hệ thống quản lí nhà trường.

Phần lớn CBQLGD đều có nguyện vọng được đào tạo, bồi dưỡng trong nước, đặc biệt là CBQL khối các trường phổ thông (82,3%) và mầm non (85,4%). Riêng CBQL khối các trường ĐH, CĐ (24,6%), TCCN (9,1%) có nhu cầu được đào tạo, bồi dưỡng ở nước ngoài nhiều hơn so với các khối khác, dù rằng tỉ lệ này không lớn lắm.

70% CBQLGD các cấp có nguyện vọng được tham dự các khoá bồi dưỡng ngắn hạn. Điều này xuất phát từ đặc thù công tác của đội ngũ CBQL, bởi việc vắng mặt tại cơ quan, trường học trong một thời gian dài là vấn đề khó khăn cả về mặt tâm lí lẫn nhu cầu công tác đối với họ. Đây là dấu hiệu cần phải được chú ý khi thiết kế các chương trình đào tạo, bồi dưỡng ở các trường đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD.

3. Đánh giá chung về tình hình đội ngũ CBQLGD

a) Ưu điểm:

1. Trong những năm qua chúng ta đã xây dựng được đội ngũ CBQLGD ngày càng đông đảo, *phần lớn có bản lĩnh chính trị vững vàng, có phẩm chất, đạo đức tốt, chủ động* trong việc tổ chức thực hiện các chủ trương, đường lối của Đảng, Nhà nước.

2. Đội ngũ CBQLGD công tác ở các cơ quan QLGD các cấp đều là các nhà giáo được bổ nhiệm, điều động sang làm quản lí có *trình độ chuyên môn sư phạm cao, có kinh nghiệm trong công tác giáo dục.*

3. Đội ngũ CBQLGD đã *tham mưu tích cực và hiệu quả cho cấp ủy đảng và chính quyền địa phương* xây dựng các chính sách cán bộ, giáo viên, học sinh phù hợp với điều kiện kinh tế - xã hội địa phương; đội ngũ này đã và đang thực sự trở thành lực lượng nòng cốt đi đầu trong sự nghiệp phát triển giáo dục và đào tạo.

4. Hệ thống cơ chế, chính sách trong khâu tuyển chọn, bố trí sử dụng, đãi ngộ từng bước được hoàn thiện, tạo điều kiện cho CBQLGD yên tâm công tác.

b) Hạn chế

Bên cạnh những ưu điểm đã nêu ở trên, đội ngũ CBQLGD đang bộc lộ những hạn chế trên các phương diện sau đây:

1) Năng lực của CBQLGD các cấp còn bất cập, hạn chế về nhiều mặt: thể hiện trong việc thực thi công vụ, khả năng tham mưu, xây dựng chính sách, chỉ đạo, tổ chức thực hiện các văn bản quy phạm pháp luật và đặc biệt là trong việc ứng dụng triển khai các phương pháp QLGD hiện đại. Khoảng 5-7% CBQLGD còn lúng túng trong việc tổ chức thực hiện công việc.

Đa số CBQLGD làm việc dựa vào kinh nghiệm cá nhân (60% CBQLGD chưa có chứng chỉ QLGD), chưa coi trọng công tác dự báo, xây dựng chiến lược, kế hoạch và quy trình hoạt động, do đó thường rơi vào sự vụ, tình thế. Kiến thức về pháp luật, về tổ chức bộ máy, về quản lí nhân sự và tài chính còn hạn chế, lúng túng trong thực thi trách nhiệm và thẩm quyền.

2) *Trình độ ngoại ngữ, kĩ năng tin học còn nhiều hạn chế* (87% CBQLGD chưa có chứng chỉ tin học, 88% CBQLGD chưa có chứng chỉ ngoại ngữ) nên gặp khó khăn trong việc thu thập và xử lí thông tin trong và ngoài nước về giáo dục và các mặt của đời sống kinh tế - xã hội để phục vụ cho công tác quản lí, chỉ đạo.

3) *Một bộ phận CBQLGD chưa thực sự chuyên tâm với nghề nghiệp* nên chưa làm tốt chức trách nhiệm vụ được giao, nhiều lúc làm việc mang tính chất đối phó.

c) Nguyên nhân:

1. Chưa có kế hoạch chiến lược về xây dựng và phát triển đội ngũ CBQLGD, công tác quy hoạch đội ngũ CBQLGD mang tính hình thức, chưa thực sự phát huy được hiệu quả. Nhiều nơi còn chưa thực hiện nghiêm túc quy trình giới thiệu, phát hiện, lựa chọn và đề bạt cán bộ, giáo viên vào vị trí quản lí, lãnh đạo.

2. Chế độ chính sách cho CBQLGD còn nhiều bất cập, chưa động viên, thu hút được sức lực trí tuệ của đội ngũ CBQLGD. Việc cắt bỏ phụ

cấp ưu đãi giáo viên đối với những giáo viên được điều động sang công tác quản lí đã tác động đến tâm tư và động lực làm việc của đội ngũ này.

3. Chưa xây dựng được tiêu chuẩn của người CBQLGD để qua đó đánh giá công tác của họ. Cho nên, hiện nay việc đánh giá CBQLGD chưa thường xuyên và còn lúng túng, cảm tính, chưa bảo đảm tính khoa học.

4. Công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQLGD còn nhiều hạn chế chưa theo kịp với yêu cầu phát triển giáo dục, thể hiện trên các mặt: Hệ thống chương trình đào tạo, bồi dưỡng nặng về lí thuyết, không sát thực tế, không trang bị cho người học các kĩ năng cụ thể cần thiết, thiếu các phương pháp quản lí hiện đại. Hình thức đào tạo, bồi dưỡng không đa dạng, thường chỉ tập trung đông người, một lần dài ngày, mà thiếu những khoá bồi dưỡng cập nhật kiến thức ngắn ngày cũng như các hình thức khác như xemina, hội thảo. Thời gian, địa điểm đào tạo, bồi dưỡng chưa hợp lí, thường tổ chức bồi dưỡng tại các thành phố lớn, quá xa, cơ sở không có đủ kinh phí để cử cán bộ tham gia. Kinh phí đào tạo cán bộ không đáp ứng nhu cầu bồi dưỡng. Chỉ tiêu bồi dưỡng phân bổ cho các đơn vị còn quá ít. Chưa có sự phối hợp cũng như liên hệ giữa đơn vị cử người đi học và nơi đào tạo. Việc tuyển chọn, cử cán bộ đi tham gia đào tạo, bồi dưỡng mang nặng cảm tính, chưa đúng đối tượng, chưa khách quan.

5. Chưa có quy định bắt buộc cán bộ, giáo viên khi được điều động sang làm công tác quản lí phải có chứng chỉ về quản lí giáo dục, do đó phần lớn CBQLGD chưa thực sự coi trọng và chưa nhận thấy cần thiết phải tham gia các khoá bồi dưỡng cập nhật kiến thức, tăng cường kĩ năng về QLGD.

4. Kiến nghị giải pháp

1. Triển khai xây dựng quy hoạch dài hạn về đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQLGD các cấp: Quy hoạch cán bộ là một khâu then chốt trong công tác cán bộ, đặc biệt là đối với đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lí. Vì vậy, Bộ giáo dục và Đào tạo cần xúc tiến xây dựng chiến lược đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lí giáo dục. Trên cơ sở chiến lược này, cần cụ thể hoá thành các chương trình hành động, các kế hoạch triển khai đồng bộ, thống nhất từ trung ương đến cơ sở. Kế hoạch chiến lược này phải được triển khai xây dựng trong 2 năm 2006-2007.

2. Xúc tiến xây dựng Hệ thống tiêu chuẩn đối với cán bộ quản lí giáo dục để từng bước chuẩn hoá đội ngũ. Thông qua hệ thống tiêu chuẩn này để nâng cao chất lượng đội ngũ CBQLGD trong bối cảnh đổi mới sự nghiệp giáo dục hiên nay.

3. *Sớm xây dựng và ban hành các văn bằng, chứng chỉ cần có đối với các chức danh quản lí giáo dục* để làm cơ sở cho việc quy hoạch cán bộ quản lí và xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng trước mắt và lâu dài. Trước mắt cần triển khai xây dựng lại Quyết định 291, trong đó tập trung xác định các văn bằng, chứng chỉ bắt buộc đối với các chức danh quản lí giáo dục, chế độ chính sách đối với các loại chức danh này.

4. *Xây dựng và thực hiện Dự án tăng cường năng lực cho đội ngũ C BQLGD*: Bộ Giáo dục và Đào tạo cần xây dựng và triển khai Dự án tăng cường năng lực cho đội ngũ CBQLGD. Thông qua dự án này để bồi dưỡng cấp tốc cho đội ngũ CBQLGD các cấp đương chức về kiến thức và kĩ năng quản lí hiện đại.

5. *Đầu tư phát triển hệ thống các trường, khoa đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD*: Trước mắt tập trung đầu tư xây dựng Học viện quản lí giáo dục trở thành trung tâm đầu ngành về đào tạo, bồi dưỡng, nghiên cứu khoa học quản lí giáo dục.

6. *Xúc tiến xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD* qua mạng để tạo điều kiện cho CBQL có thể tự học, tự bồi dưỡng tại chỗ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1) Đề án Xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và CBQLGD giai đoạn 2005-2010
2) Dự án hỗ trợ kĩ thuật Quản lí theo kết quả trong quản lí giáo dục Việt Nam
3) Kết quả khảo sát đánh giá thực trạng đội ngũ CBQLGD các cấp. Trường CBQLGD&ĐT. 2006.

SUMMARY

The article presents the present situation of educational managers at all levels and some solutions to upgrade them professionally.