

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TIỂU HỌC TỈNH THANH HÓA ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI CĂN BẢN, TOÀN DIỆN GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

VŨ THỊ HẰNG*

Giao dục Việt Nam đã và đang đứng trước nhiều thách thức trong bối cảnh toàn cầu hoá nền kinh tế tri thức và hội nhập quốc tế. Vì vậy, đổi mới căn bản, toàn diện GD-ĐT là một yêu cầu cấp thiết trong bối cảnh hiện nay và cũng là nhiệm vụ đặt ra cho các nhà khoa học, nhà nghiên cứu giáo dục, đặc biệt là nhà quản lý cơ sở giáo dục.

Đổi mới căn bản toàn diện giáo dục dù tiếp cận ở bất cứ góc độ nào thì giải pháp đổi mới quản lý giáo dục luôn được coi là khâu then chốt - trong đó phát triển đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) là nhiệm vụ trọng tâm. Thực hiện tốt nhiệm vụ này sẽ tạo động lực làm thay đổi toàn bộ hệ thống, tạo đà cho nền giáo dục của nước ta tiến lên, tiếp cận trình độ tiên tiến của khu vực. Vì vậy, CBQL tại các cơ sở giáo dục phải là đối tượng đổi mới đầu tiên trong đó có đội ngũ CBQL trường tiểu học (TH) tỉnh Thanh Hóa.

1. Thực trạng đội ngũ CBQL trường TH ở tỉnh Thanh Hóa

1.1. Về đội ngũ CBQL: Ban giám hiệu khối TH có 1649 người, đạt chuẩn và trên chuẩn chiếm tỉ lệ 100%. Nhìn chung, đội ngũ CBQL trường TH ở Thanh Hóa cơ bản đủ về số lượng và hợp lý về cơ cấu; có phẩm chất đạo đức nghề nghiệp tốt và có tinh thần kỉ luật, kỉ cương, trách nhiệm cao. Trình độ đào tạo của đội ngũ CBQL không ngừng được nâng lên để đạt chuẩn, trên chuẩn. CBQL ở các trường đều được tham gia học tập nghiệp vụ quản lý, đáp ứng yêu cầu công tác hiện nay. Công tác quy hoạch, đề bạt và bổ nhiệm CBQL được đổi mới, đảm bảo tiêu chí, tiêu chuẩn và tính khả thi; đảm bảo quy trình vừa thực hiện được quy hoạch "động", quy hoạch "mở" và quy hoạch "liên thông". Từ đó bổ nhiệm được những cán bộ có phẩm chất đạo đức, đủ năng lực tham gia quản lý các cơ sở giáo dục.

1.2. Về phẩm chất và năng lực của CBQL: Qua khảo sát, chúng tôi nhận thấy, CBQL các trường TH đã đáp ứng được các công việc hiện tại. Tuy nhiên, xét góc độ trình độ quản lý lâu dài và tính chuyên nghiệp,

đội ngũ CBQL trường TH ở tỉnh Thanh Hóa còn nhiều hạn chế sau: - Năng lực của đội ngũ CBQL chưa ngang tầm với yêu cầu nhiệm vụ luôn luôn đổi mới; - Tính chuyên nghiệp chưa cao, đặc biệt trong việc thực thi công vụ, khả năng tham mưu, đề xuất, chỉ đạo và tổ chức thực hiện các lĩnh vực còn hạn chế; - Trình độ năng lực, kĩ năng điều hành quản lý còn bất cập. Đa số còn làm việc dựa trên kinh nghiệm cá nhân, chưa chú trọng công tác dự báo, xây dựng chiến lược và kế hoạch hoạt động. Một số CBQL trường TH còn có tâm lí ỷ lại, thiếu chủ động, chưa sáng tạo, ỷ lại trông chờ vào hướng dẫn của cấp trên, chậm trễ trong việc giải quyết các vấn đề của cơ sở. Sự linh hoạt, mạnh dạn trong công tác quản lý, khả năng thuyết phục quần chúng còn hạn chế, phương pháp làm việc chưa thực sự đáp ứng yêu cầu của nhiệm vụ; - Kiến thức về pháp luật, về tổ chức bộ máy, về quản lý nhân sự và tài chính còn hạn chế, do đó còn lúng túng trong thực thi trách nhiệm và thẩm quyền. Việc chỉ đạo các hoạt động giáo dục trong nhà trường còn thiếu tính hệ thống, mang tính đối phó, kém hiệu quả; - Việc thanh tra, kiểm tra trong nhà trường chưa được chú trọng đúng mức. Chế độ báo cáo còn thiếu thường xuyên và thống nhất, số liệu thiếu độ tin cậy.

1.3. Về việc đánh giá, tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển đội ngũ CBQL: Đội ngũ CBQL các trường TH ở tỉnh Thanh Hóa trưởng thành và được tuyển chọn chủ yếu từ hoạt động thực tiễn của họ trong nhà trường cùng với việc theo dõi, đánh giá của cơ quan quản lý nhân sự. Do vậy, việc đánh giá, tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển CBQL các trường TH tỉnh Thanh Hóa đã được các cấp có thẩm quyền thực hiện theo đúng quy định, đúng thủ tục, có sự phối kết hợp giữa quản lý ngành, quản lý theo lãnh thổ và sự lãnh đạo của cấp uỷ Đảng. Qua đó, xây dựng được đội ngũ CBQL vững vàng về chính trị, gương mẫu về đạo đức, trong sạch về lối

* Trung tâm Giáo dục thường xuyên tỉnh Thanh Hóa

sống, có trí tuệ, kiến thức, có tinh thần trách nhiệm và năng lực hoạt động, sáng tạo. Chính vì vậy, cơ quan quản lý của đội ngũ CBQL trường TH hiểu rõ hơn về cán bộ, chủ động xây dựng kế hoạch, biện pháp quản lý đội ngũ CBQL trường TH...

Việc luân chuyển CBQL còn gặp nhiều khó khăn do tâm lý ngại đổi mới môi trường làm việc. Bên cạnh đó, một số hạn chế yếu kém ở một vài khâu trong công tác cán bộ chậm được khắc phục như: công tác đánh giá và tự đánh giá của CBQL trường TH còn mang nặng tính hình thức, dễ dãi trong đánh giá... Vì thế chất lượng và hiệu quả hoạt động ở một vài vị trí và chức danh công tác còn hạn chế nên chưa giúp CBQL thấy được ưu điểm cũng như hạn chế thực sự của mình, để từ đó có hướng phấn đấu học tập và bồi dưỡng phù hợp.

2. Một số giải pháp phát triển đội ngũ CBQL trường TH tỉnh Thanh Hóa trong giai đoạn hiện nay

2.1. Đổi mới nhận thức về vai trò, trách nhiệm của người CBQL trong nhà trường. Về cơ chế quản lý, Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa XI) đã nêu: *"Đẩy mạnh phân cấp, nâng cao trách nhiệm, tạo động lực và tính chủ động, sáng tạo của các cơ sở giáo dục, đào tạo"* và *"Giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các cơ sở giáo dục, đào tạo"* (1), nghĩa là chuyển từ phương thức chỉ đạo quản lý tập trung sang việc giao quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm của cơ sở, điều này đòi hỏi hiệu trưởng phải có khả năng thích ứng với cơ chế tự chủ và tự chịu trách nhiệm; có năng lực đổi mới, dám thay đổi và chấp nhận sự thay đổi. Hiệu trưởng cần thấy rằng đổi mới không thể áp đặt. Bản chất của đổi mới là sự tự vận động vươn lên từ bên trong của sự vật, hiện tượng. Những tác động bên ngoài chỉ là điều kiện. Mặt khác, hiệu trưởng là người hiểu rõ thực trạng của trường mình, hiểu rõ ai, như thế nào, cái gì là trì trệ, lạc hậu cần phải thay đổi và ưu tiên thứ tự thay đổi theo điều kiện cụ thể của từng trường. Chính tinh thần chủ động sẽ đem lại nhiều hứng thú và sáng tạo cho người lao động trong công việc.

Trong thực tế, không phải hiệu trưởng nào cũng chủ động trong quản lý nhà trường. Nhiều Nghị quyết, chủ trương, chính sách về đổi mới nhưng nhiều hiệu trưởng vẫn chưa thực hiện được, làm theo những công việc thường ngày, hàng năm. Nguyên nhân chính là *sức ỳ* của hiệu trưởng, họ không muốn thay đổi, muốn giữ nguyên trạng thái, bất kể tác động

xung quanh. Đây cũng chính là nguyên nhân để họ có thể đổ lỗi cho các lí do "bị", "tại" khiến không thể đổi mới được. Để giải quyết tình trạng này, việc đầu tiên là phải thay đổi từ trong quan điểm của hiệu trưởng. Vì quan điểm là điểm xuất phát quy định phương hướng suy nghĩ, cách xem xét và hiểu các hiện tượng, sự việc, từ đó mà ra hành động. Vấn đề là cũng không dễ thay đổi quan điểm mà cần kiên trì, từng bước thay đổi quan điểm trì trệ, lạc hậu bằng nhiều con đường như: bồi dưỡng chuyên môn, đổi diện thực tại, bỏ thói tự mãn, xây dựng thái độ tích cực, xác định mục tiêu cao hơn...

2.2. Tăng cường việc đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên về chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ CBQL. Để thực hiện giải pháp này đạt hiệu quả như mong đợi, cần phải có kế hoạch tổ chức bồi dưỡng thường xuyên và định kì theo các hình thức bồi dưỡng tập trung, tự bồi dưỡng, trao đổi kinh nghiệm, tham quan các điển hình tiên tiến... Mục đích của bồi dưỡng là trang bị kiến thức, truyền thụ kinh nghiệm hình thành kĩ năng, kĩ xảo trong các hoạt động quản lý; hình thành phẩm chất chính trị tư tưởng và đạo đức nghề nghiệp. Cần định hướng để mỗi CBQL biết rằng bồi dưỡng vừa là nghĩa vụ, vừa là quyền lợi, là trách nhiệm và là hoạt động thường xuyên, vì vậy, họ phải gương mẫu trong quá trình tham gia bồi dưỡng và tự bồi dưỡng nhằm củng cố, mở rộng những kiến thức đã được đào tạo và tạo cơ hội tiếp cận thực tiễn nghề nghiệp, thích nghi với những đổi mới của yêu cầu nghề nghiệp.

Ngoài ra, cần tạo môi trường hoạt động thuận lợi để CBQL được rèn luyện kĩ năng và trau dồi kiến thức như: - *Bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ thường xuyên:* Đảm bảo tất cả CBQL đều tham gia các chương trình bồi dưỡng thường xuyên của Bộ GD-ĐT. Chú trọng việc đánh giá quá trình tự bồi dưỡng của họ; hàng năm đổi mới nội dung bồi dưỡng cho phù hợp với nhiệm vụ năm học; - *Bồi dưỡng chính trị:* Yêu cầu mọi CBQL phải có trình độ trung cấp chính trị trở lên. Trong bồi dưỡng cán bộ QLGD cần chú trọng trang bị kĩ năng, lí luận, bản lĩnh của người lãnh đạo và người lãnh đạo nhất thiết phải có tầm nhìn, am hiểu về tình hình địa phương, có khả năng đóng góp trí tuệ của mình cho việc phát triển văn hóa, KT-XH của địa phương; - *Bồi dưỡng ngoại ngữ, tin học:* Đảm bảo mọi CBQL có khả năng sử dụng các phần mềm tin học ứng dụng dành cho quản lý; - *Bồi dưỡng theo yêu cầu thực tiễn* (chuyên đề, bồi dưỡng hè, ...): Căn cứ vào kế hoạch của Phòng

GD-ĐT, Sở GD-ĐT và tình hình thực tế của đơn vị để xây dựng kế hoạch bồi dưỡng hè cho CBQL.

Bên cạnh đó, công tác luân chuyển đội ngũ CBQL và thay thế CBQL yếu kém không đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ cũng cần được thực hiện thường xuyên, phù hợp với điều kiện phát triển của từng trường. Cần coi đây là cơ hội để rèn luyện, đào tạo và bồi dưỡng các CBQL trong thực tế công tác; là quá trình giúp CBQL được bổ sung kiến thức, kinh nghiệm trong quá trình quản lí. Để làm tốt việc này (cũng là để khắc phục hạn chế vẫn tồn tại từ trước đến nay), cần quán triệt quan điểm đúng đắn về việc luân chuyển CBQL giữa các trường và kế hoạch luân chuyển cũng cần phải xây dựng một cách cụ thể, chặt chẽ và chủ động. Công tác luân chuyển CBQL cũng cần được thực hiện thường xuyên, tránh tình trạng để CBQL công tác tại một trường học quá lâu, tạo sự làm việc theo lối mòn, thiếu sáng tạo dễ dẫn đến sai sót, tiêu cực ...

2.3. Tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra và đánh giá thường xuyên khách quan đối với CBQL. Việc đánh giá CBQL cần được thực hiện theo Thông tư số 14/2011/TT-BGDĐT ngày 08/4/2011 của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT, quy định Chuẩn hiệu trưởng trường TH. Công tác thanh tra, kiểm tra thường xuyên của các cấp quản lí nhằm mục đích giúp phát hiện cái mới, phát huy những mặt mạnh, khắc phục những lạc hậu, những rào cản, chệch hướng để từ đó đưa ra hoạt động quản lí ở cơ sở đi đúng quỹ đạo của sự phát triển. Cùng với việc trao quyền tự chủ cho các nhà trường tăng cường các hoạt động kiểm tra, giám sát để hỗ trợ, giúp đỡ kịp thời cho các đơn vị trường học, để CBQL có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ. Qua quá trình thanh tra, kiểm tra, CBQL sẽ có những thước đo cụ thể để tự điều chỉnh mọi hoạt động giáo dục và hoàn thiện bản thân, đáp ứng được yêu cầu đổi mới giáo dục. Theo đó, yêu cầu việc đánh giá và tự đánh giá của CBQL phải đảm bảo khách quan, trung thực, để CBQL biết được mình đang đứng ở vị trí nào, có những ưu điểm và hạn chế gì, cần phải tiếp tục học tập, rèn luyện và hoàn thiện bản thân ở những mặt nào,... Cần có sự phối hợp đồng bộ giữa Sở GD-ĐT, Phòng GD-ĐT với chính quyền địa phương trong quá trình quản lí, sử dụng, theo dõi, kiểm tra và đánh giá đội ngũ CBQL trường TH.

2.4. Tăng cường sự lãnh đạo của Đảng trong việc phát triển đội ngũ CBQL trường TH. Để việc thực hiện giải pháp này có hiệu quả, cần tiếp tục thực hiện tốt Chỉ thị số 34-CT/TW của Bộ Chính trị về

củng cố, xây dựng tổ chức Đảng và phát triển đảng viên trong trường học; thúc đẩy việc lãnh đạo của tổ chức Đảng trong quá trình xây dựng và thực hiện quy chế phối hợp giữa chính quyền và đoàn thể; tăng cường chính đốn, đổi mới các hoạt động của tổ chức Đảng trong các cơ quan quản lí trường TH; nâng cao vai trò lãnh đạo của các cấp ủy Đảng đối với sự nghiệp phát triển giáo dục.

3. Trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện GD-ĐT hiện nay, vấn đề đặc biệt quan tâm là phải nâng cao năng lực quản lí cho đội ngũ CBQL ở các cơ sở giáo dục trong tỉnh nói chung và CBQL ở các trường TH nói riêng. Xu thế mới, bối cảnh mới đòi hỏi CBQL phải tạo dựng cho mình hình ảnh người CBQL mới, có *Tâm - Tài - Trí - Đức* với những phẩm chất và năng lực như: sự ngay thẳng, trung thực; óc phán đoán, quan sát; sự chủ động, quyết đoán; dám nghĩ, biết làm, dám chịu trách nhiệm; biết tổ chức, tinh kỉ luật, bền bỉ; có tính tự lập và lòng nhân ái... Những phẩm chất và năng lực này phải được bộc lộ và thể hiện trong mọi hoàn cảnh, tình huống mà người CBQL cần phải xử trí nhằm làm cho đội ngũ cấp dưới tin yêu, khâm phục, xúng đáng là tấm gương về năng lực và sự năng động đổi mới trong việc thực thi quá trình quản lí trường học đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay. □

(1) Ban Chấp hành Trung ương. *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 4/11/2013 về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo.*

Tài liệu tham khảo

1. Bộ GD-ĐT. *Một số vấn đề lí luận và thực tiễn về lãnh đạo và quản lí giáo dục trong thời kì đổi mới.* NXB Văn hóa - Thông tin, H. 2013.
2. Đảng Cộng sản Việt Nam. *Văn kiện Hội nghị lần thứ III Ban Chấp hành trung ương khóa VIII.* NXB Chính trị quốc gia - Sự thật, H. 1997.
3. Đảng Cộng sản Việt Nam. *Văn kiện Hội nghị lần thứ II Ban Chấp hành Trung ương khóa VIII.* NXB Chính trị quốc gia - Sự thật, H. 1997.

SUMMARY

Development of Thanh Hoa primary school management team is extremely necessary, originated from the reality education unit management in new situation. There would be many solutions to develop management team for primary schools. In this article, I would like to make basic suggestions to contribute to the development of management team of Thanh Hoa primary schools to meet the basic and comprehensive innovation demand in education and training.