

## THỰC TRẠNG VÀ BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TỈNH TIỀN GIANG TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

Phạm Phương Tâm<sup>+</sup>,  
Lê Bình Phương

Trường Đại học Cần Thơ  
+Tác giả liên hệ • Email: pptam@ctu.edu.vn

### Article history

Received: 20/11/2021

Accepted: 28/01/2022

Published: 20/02/2022

### Keywords

Management staff,  
development of management  
staff, high school, Tien  
Giang province

### ABSTRACT

Developing high school managerial staff is considered as one of the effective solutions to improve educational quality. The research highlights a number of positive outcomes in this area in Tien Giang province such as: the development of management staff has received adequate attention from leaders at all levels; the planning of staff development is in association with the organization of training and retraining to improve staff's qualifications; Regular inspection, evaluation and development of the managerial staff with the introduction of transparent criteria has contributed to the managerial staff development to meet the requirements. On the other side, the mission of developing high school management staff in Tien Giang province still reveals some limitations. From that situation, the article proposes some measures to develop the management staff of high schools in Tien Giang province to meet the requirements of educational innovation in the current period.

### 1. Mở đầu

Trong nhà trường THPT, cán bộ quản lý (CBQL) có vai trò quyết định mọi hoạt động, là động lực để nâng cao chất lượng GD-ĐT, có ảnh hưởng trực tiếp đến sự thành công hoặc thất bại trong việc thực hiện mục tiêu của nhà trường về đổi mới chương trình giáo dục phổ thông. Vì vậy, công tác phát triển đội ngũ CBQL đảm bảo đủ về số lượng và cơ cấu, phẩm chất và năng lực nghề nghiệp đáp ứng các yêu cầu thực tiễn được coi là một trong những giải pháp hữu hiệu nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả giáo dục, góp phần thực hiện các quyết sách của Đảng và Nhà nước, tạo đột phá trong công tác phát triển và đổi mới giáo dục.

Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI đã khẳng định: “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 GV và CBQL là khâu then chốt” (Đảng Cộng sản Việt Nam, 2011, tr 130-131). Bên cạnh đó, vấn đề phát triển đội ngũ CBQL giáo dục cũng đã được xác định là một đột phá chiến lược trong Chiến lược phát triển giáo dục giai đoạn 2011-2020 (Thủ tướng Chính phủ, 2012).

Ngành GD-ĐT tỉnh Tiền Giang đã có rất nhiều cố gắng trong việc xây dựng, củng cố và phát triển đội ngũ nhà giáo, CBQL giáo dục nói chung và CBQL trường THPT nói riêng. Tuy nhiên, trước những cơ hội, thách thức đổi mới căn bản và toàn diện, ngành GD-ĐT của Tỉnh vẫn còn một số khó khăn nhất định, cần có hướng nghiên cứu thực trạng và đề xuất biện pháp phát triển đội ngũ CBQL các trường THPT tỉnh Tiền Giang. Nghiên cứu của các tác giả trong thời gian gần đây đã phân tích một cách sâu sắc về công tác phát triển đội ngũ CBQL trường THPT, cụ thể như: nghiên cứu của Cao Thị Thanh Xuân (2015) về “Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THPT các tỉnh Bắc Tây Nguyên trong bối cảnh đổi mới giáo dục”, Nguyễn Hồng Hải (2011) về “Quản lý đội ngũ hiệu trưởng trường THPT đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục”, Hoàng Quốc Vinh (2017) về “Quản lý đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông theo hướng “chuẩn hóa””, Huỳnh Thị Mai Gi và Phạm Phương Tâm (2019) về “Thực trạng và một số biện pháp nâng cao hiệu quả hoạt động bồi dưỡng đội ngũ CBQL các trường mầm non quận Thốt Nốt, thành phố Cần Thơ”, Nguyễn Mỹ Loan (2012) về “Quản lý phát triển đội ngũ giảng viên trường cao đẳng nghề đáp ứng nhu cầu đào tạo nhân lực vùng Đồng bằng sông Cửu Long”, Huỳnh Thị Ngọc Mai (2018) về “Một số vấn đề lý luận về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường THCS đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục”... Như vậy, vấn đề xây dựng và phát triển đội ngũ CBQL trở thành một yêu cầu cấp bách và vô cùng quan trọng trong giai đoạn đổi mới giáo dục.

Qua nghiên cứu lý luận và khảo sát đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ CBQL trường THPT tỉnh Tiền Giang từ đề tài khoa học của nhóm tác giả, bài báo đề xuất một số biện pháp phát triển đội ngũ CBQL trường THPT tỉnh Tiền Giang đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.

## 2. Kết quả nghiên cứu

### 2.1. Khái quát về khảo sát thực trạng

Ngành GD-ĐT tỉnh Tiền Giang gần đây có sự tiến bộ vượt bậc, chất lượng HS đại trà ở tất cả các trường học trong tỉnh được nâng lên rõ rệt; hệ thống mạng lưới trường học các cấp phát triển rộng khắp; hoàn thành công tác phổ cập mầm non cho trẻ dưới 5 tuổi, phổ cập giáo dục tiểu học đúng độ tuổi và phổ cập giáo dục THCS - xóa mù chữ; đội ngũ CBQL, GV các cấp, bậc học từng bước được củng cố, kiện toàn theo yêu cầu đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, chuẩn hóa trình độ đào tạo. Từ kết quả đạt được, toàn ngành GD-ĐT tiếp tục nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện và hiệu quả ở các cấp học thông qua việc bồi dưỡng, phát triển đội ngũ CBQL, GV nhằm đáp ứng yêu cầu về Chuẩn nghề nghiệp theo tinh thần Nghị quyết số 29-NQ/TW (Ban Chấp hành Trung ương, 2013).

Hiện nay, tỉnh Tiền Giang có 37 trường THPT trực thuộc Sở GD-ĐT Tiền Giang với số lượng đội ngũ CBQL các trường THPT là 74 CBQL (hiệu trưởng, phó hiệu trưởng). Trong đó, tỉ lệ CBQL nữ chiếm 17,56%, CBQL nam chiếm 82,44%. Về trình độ của đội ngũ CBQL các trường THPT: trên đại học chiếm 18,2%, đại học chiếm 81,8%; 49 CBQL (chiếm 66,21%) có trình độ lý luận chính trị trung cấp, 25 CBQL (chiếm 33,79%) có trình độ lý luận chính trị sơ cấp; 100% CBQL có trình độ ngoại ngữ, tin học đạt chuẩn theo các cấp độ tương ứng. Về cơ cấu đội ngũ, CBQL các trường THPT trực thuộc có 13 nữ (chiếm 17,56%). CBQL từ 30-40 tuổi chiếm tỉ lệ 14,96%, từ 40-50 tuổi chiếm tỉ lệ 34,46% và trên 50 tuổi chiếm tỉ lệ 26,35%.

Từ thực trạng về số lượng, chất lượng và cơ cấu của đội ngũ CBQL các trường THPT tỉnh Tiền Giang như trên, trong năm học 2020-2021, chúng tôi tiến hành khảo sát bằng phiếu hỏi và phỏng vấn sâu về thực trạng công tác quản lý phát triển đội ngũ CBQL của 11 trường THPT trên địa bàn. Đối tượng khảo sát bao gồm: 05 CBQL, chuyên viên Sở GD-ĐT; 27 CBQL (hiệu trưởng, phó hiệu trưởng) và 73 tổ trưởng, tổ phó bộ môn các trường THPT thuộc Tỉnh.

Thang điểm đánh giá gồm 5 mức độ, điểm thấp nhất là 1, cao nhất là 5, cụ thể như sau: 5 điểm: Rất tốt/Rất thường xuyên; 4 điểm: Tốt/Thường xuyên; 3 điểm: Khá/Khá thường xuyên; 2 điểm: Trung bình/Thỉnh thoảng; 1 điểm: Yếu/Không thực hiện. Công thức tính điểm trung bình (ĐTB) của từng yếu tố:  $ĐTB = (1xA + 2xB + 3xC + 4xD + 5xE)/N$ , trong đó: A, B, C, D, E lần lượt là số người chọn câu trả lời ứng với điểm số: 1, 2, 3, 4, 5 theo quy ước ở trên; N là tổng số người tham gia khảo sát,  $N = A + B + C + D + E$ . Thang điểm đánh giá các mức độ khảo sát như sau: Rất thường xuyên/Rất tốt:  $4,20 \leq ĐTB \leq 5,0$ ; Thường xuyên/Tốt:  $3,40 \leq ĐTB < 4,20$ ; Khá thường xuyên/Khá:  $2,60 \leq ĐTB < 3,40$ ; Thỉnh thoảng/Trung bình:  $1,80 \leq ĐTB < 2,60$ ; Không thực hiện/Yếu:  $1,0 \leq ĐTB < 1,80$ .

### 2.2. Kết quả khảo sát

#### 2.1.1. Thực trạng quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tỉnh Tiền Giang

Bảng 1. Kết quả khảo sát về công tác quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường THPT

TT	Nội dung	Mức độ					ĐTB	Thứ bậc
		5	4	3	2	1		
1	Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường THPT	34	48	10	5	3	4,05	2
2	Đánh giá mức độ đạt được của đội ngũ CBQL theo Chuẩn nghề nghiệp CBQL	45	33	15	7	0	4,16	1
3	Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường THPT ngắn hạn	17	26	19	27	11	3,11	4
4	Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường THPT dài hạn	11	23	19	31	16	2,82	5
5	Công tác kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quy hoạch CBQL trường THPT	11	25	34	28	2	3,15	3
ĐTB chung							3,45	

Quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường THPT tỉnh Tiền Giang đã nhận được sự quan tâm của lãnh đạo các cấp. ĐTB chung của các nội dung là 3,45 điểm, được đánh giá ở mức "Tốt". Kết quả đánh giá mức độ thực hiện ở nội dung "Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường THPT" (ĐTB = 4,05) và "Đánh giá mức độ đạt được của đội ngũ CBQL theo Chuẩn nghề nghiệp CBQL" (ĐTB = 4,16) được đánh giá ở mức "Tốt". Ở nội dung "Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ dài hạn" (ĐTB = 2,82) theo kết quả nghiên cứu cho thấy, công tác này được triển khai thực hiện ở mức "Khá", điều đó góp phần chỉ ra những hạn chế của Sở GD-ĐT tỉnh trong công tác phát triển đội ngũ, chỉ tập trung vào xây dựng quy hoạch phát triển ngắn hạn mà chưa đầu tư cho sự phát triển dài hạn.

Chỉ đạo của Sở GD-ĐT đối với phát triển đội ngũ CBQL các trường THPT của tỉnh về quy hoạch cán bộ dự nguồn tương đối sâu sát và thực hiện tương đối đúng quy trình. Tuy nhiên, trong thực tế, quy hoạch ở một số trường THPT vẫn chưa thực hiện tốt việc công khai, công bằng, dân chủ, quy trình tuyển chọn đối với một số trường vẫn còn bộc lộ bất cập về số lượng, có hạn chế về chất lượng. Công tác quy hoạch, lập kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL vẫn chưa được thực hiện một cách triệt để; chưa có tính chiến lược lâu dài, thường xuyên; chưa gắn với công tác đào tạo, bồi dưỡng, bố trí, sử dụng cán bộ. Việc kiểm tra, đánh giá thực hiện ở hoạt động này vẫn chưa thường xuyên và phổ biến ở tất cả các trường THPT trên địa bàn tỉnh.

### 2.1.2. Thực trạng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tỉnh Tiền Giang

Bảng 2. Kết quả khảo sát về việc đào tạo, bồi dưỡng CBQL trường THPT

TT	Nội dung	Mức độ					ĐTB	Thứ bậc
		5	4	3	2	1		
1	Nâng cao phẩm chất chính trị, tư tưởng, đạo đức	11	25	34	28	2	3,15	3
2	Nâng cao trình độ, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng thực hành quản lý	12	19	21	30	18	2,77	4
3	Bồi dưỡng trình độ tin học, ngoại ngữ; đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý, điều hành	15	26	19	27	13	2,48	5
4	Bồi dưỡng lý luận chính trị, kiến thức khoa học quản lý giáo dục	43	33	15	7	2	4,08	1
5	Việc kiểm tra, đánh giá công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển đội ngũ CBQL	33	46	10	8	3	3,98	2
ĐTB chung							3,20	

ĐTB chung của các nội dung là 3,20 điểm, kết quả được thực hiện ở mức “Khá”. Đặc biệt, nội dung được đánh giá ở mức “Tốt” là “Việc kiểm tra, đánh giá công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển đội ngũ CBQL” (ĐTB = 3,98) và “Bồi dưỡng lý luận chính trị, kiến thức khoa học quản lý giáo dục” (ĐTB = 4,08). Trong khi đó, nội dung về “Nâng cao trình độ, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng thực hành quản lý” (ĐTB = 2,77) chỉ được ở mức “Khá”, đối với “Bồi dưỡng trình độ tin học, ngoại ngữ; đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý, điều hành” (ĐTB = 2,48) chỉ đạt ở mức “Trung bình”. Đây cũng là một trong những nội dung cần được quan tâm của lãnh đạo các cấp quản lý giáo dục, đáp ứng nhu cầu phát triển nguồn nhân lực cao trước sự tác động của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ 4.

Hàng năm đều có CBQL các trường THPT tham gia bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ quản lý. Số lượng CBQL trường THPT được bồi dưỡng được rải đều theo từng năm học, vừa đảm bảo công tác quản lý ở nhà trường, vừa đảm bảo cho CBQL đi học nâng cao trình độ. Tuy nhiên, vẫn còn một số CBQL nằm trong quy hoạch dự nguồn vừa được bổ nhiệm chưa được bồi dưỡng kịp thời và chưa được trang bị kiến thức chuyên sâu về nghiệp vụ quản lý, mặt khác việc thực hiện theo khuôn mẫu có sẵn, thiếu tính khoa học và sáng tạo khó có thể đáp ứng tốt yêu cầu đổi mới GD-ĐT căn bản, toàn diện và thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018.

Trong giai đoạn từ năm 2020-2025, Sở GD-ĐT đã tham mưu với Ủy ban nhân dân tỉnh phê duyệt quyết định cử CBQL nằm trong diện quy hoạch đi học nâng cao trình độ cũng như cho phép mỗi CBQL có thể đi học bằng kinh phí tự túc. Tuy nhiên, quá trình thực hiện chưa có kế hoạch riêng, mang tính lâu dài nên hiệu quả chưa cao.

### 2.1.3. Thực trạng kiểm tra, đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tỉnh Tiền Giang

Bảng 3. Kết quả khảo sát về công tác KTĐG đội ngũ CBQL trường THPT

TT	Nội dung	Mức độ					ĐTB	Thứ bậc
		5	4	3	2	1		
1	Phẩm chất chính trị, tư tưởng đạo đức, lối sống, tác phong, ý thức tổ chức kỷ luật	23	34	29	14	0	3,66	3
2	Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng quản lý	32	44	9	12	3	3,90	2
3	Sử dụng ngoại ngữ và tin học; khả năng khai thác, ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý	13	21	17	34	15	2,83	4
4	Khả năng tự học và tự nghiên cứu khoa học	8	19	25	32	16	2,71	5
5	Mức độ đạt được theo Chuẩn nghề nghiệp CBQL cơ sở giáo dục phổ thông	42	33	15	8	2	4,05	1
ĐTB chung							3,43	

Thực trạng kiểm tra, đánh giá phát triển đội ngũ CBQL các trường THPT tỉnh Tiền Giang đã được thực hiện ở mức “Tốt”, ĐTB chung các nội dung là 3,43 điểm. Nội dung được đánh giá cao nhất ở mức “Tốt” là “Mức độ đạt được theo Chuẩn nghề nghiệp CBQL cơ sở giáo dục phổ thông” (ĐTB = 4,05). Tuy nhiên, nội dung “Sử dụng ngoại ngữ và tin học; khả năng khai thác, ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý” (ĐTB = 2,83) và “Khả năng tự học và tự nghiên cứu khoa học” (ĐTB = 2,71) với mức điểm đánh giá chưa cao, chỉ ở mức “Khá”. Điều đó cho thấy, nội dung này chưa nhận được sự quan tâm kịp thời của các cấp quản lý giáo dục.

Thực tế cho thấy, hiện nay công tác kiểm tra, đánh giá đối với CBQL trường THPT chưa được quan tâm đúng mức, việc kiểm tra, đánh giá theo Chuẩn nghề nghiệp chưa được thực hiện nghiêm túc, việc đánh giá CBQL trường học vẫn nặng về định tính, nhẹ về định lượng. Mặt khác, công tác kiểm tra, đánh giá CBQL nhà trường đôi lúc vẫn chưa thực sự công bằng, trung thực và chưa tạo được lòng tin trong đơn vị. Vì vậy, hoạt động kiểm tra, đánh giá đối với CBQL ở trường THPT trong thời gian tới cần phải có giải pháp cụ thể, thiết thực, đảm bảo công bằng, khách quan để khuyến khích, nhân rộng việc nâng cao chất lượng quản lý giáo dục, đồng thời phát hiện những sai sót, hạn chế của CBQL nhà trường để uốn nắn, điều chỉnh kịp thời, góp phần thực hiện yêu cầu đổi mới giáo dục.

## **2.2. Đánh giá chung về thực trạng**

### **2.2.1. Ưu điểm**

Công tác phát triển đội ngũ CBQL các trường THPT tỉnh Tiền Giang thời gian qua đã đạt được một số thành tựu như: - Bước đầu nhận được sự quan tâm của lãnh đạo các cấp, đội ngũ CBQL và xã hội; - Công tác tuyên truyền giáo dục chính trị, tư tưởng được đẩy mạnh tác động đến việc nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn, quản lý cũng như tăng cường lập trường tư tưởng vững vàng, yêu nghề, tận tụy và nhiệt huyết trong công tác; - Công tác quy hoạch phát triển đội ngũ gắn kết với việc tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ nhằm đẩy mạnh việc phát triển đội ngũ CBQL đang được đồng thời thực hiện; - Thông qua hoạt động kiểm tra, đánh giá phát triển đội ngũ thường xuyên với việc xây dựng các tiêu chí rõ ràng đã góp phần phát triển đội ngũ CBQL đáp ứng yêu cầu đặt ra.

### **2.2.2. Hạn chế**

Bên cạnh những thành công đạt được, công tác phát triển đội ngũ CBQL trường THPT tỉnh Tiền Giang vẫn còn bộc lộ một số hạn chế như: - Công tác quy hoạch, lập kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL chưa được thực hiện một cách triệt để, có tính chiến lược lâu dài và thường xuyên; - Chưa gắn kết sâu và hiệu quả giữa công tác đào tạo, bồi dưỡng với việc bố trí, sử dụng CBQL. Đặc biệt công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL được lãnh đạo các cấp quan tâm, đầu tư nhưng chưa có lộ trình, biện pháp rõ ràng; - Công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ CBQL chưa được quan tâm đúng mức, nhất là kiểm tra, đánh giá theo Chuẩn nghề nghiệp chưa được thực hiện nghiêm túc, nặng về định tính, nhẹ về định lượng, chưa thực sự công bằng, trung thực và chưa tạo được lòng tin trong các cá nhân và đơn vị.

### **2.2.3. Nguyên nhân**

Một số nguyên nhân có thể kể đến như: - Chỉ đạo của Sở GD-ĐT đối với CBQL các trường THPT của tỉnh về quy hoạch cán bộ dự nguồn chưa sâu sát và đúng quy trình. Một số trường THPT vẫn chưa thực hiện tốt việc công khai, công bằng, dân chủ, quy trình tuyển chọn; - Công tác đào tạo, bồi dưỡng về trình độ quản lý giáo dục được quan tâm và đầu tư, tuy nhiên vẫn còn một số CBQL được bổ nhiệm nhưng chưa được bồi dưỡng về nghiệp vụ quản lý, điều này sẽ gây nên một số hạn chế, khó khăn trong công tác quản lý trường học; - Đội ngũ CBQL chưa được trang bị kiến thức chuyên sâu về nghiệp vụ quản lý và thực hiện theo khuôn mẫu có sẵn, thiếu khoa học và sáng tạo, vì thế khó có thể đáp ứng tốt yêu cầu đổi mới GD-ĐT căn bản, toàn diện và thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018; - Hoạt động kiểm tra, đánh giá vẫn chưa bao quát và phổ biến ở tất cả các trường THPT trên địa bàn tỉnh. Quá trình thực hiện chưa thực sự công bằng, trung thực và chưa tạo được lòng tin trong các cá nhân và đơn vị; chưa kịp thời phát hiện những sai sót, hạn chế của CBQL và nhà trường để uốn nắn, điều chỉnh kịp thời.

## **2.3. Biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông tỉnh Tiền Giang**

### **2.3.1. Nâng cao nhận thức về tầm quan trọng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông**

- *Mục tiêu:* Hướng tới xây dựng đội ngũ có đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu và đảm bảo về chất lượng. Biện pháp quan trọng, đi trước một bước nhằm nâng cao nhận thức, vai trò, trách nhiệm của đội ngũ GV và CBQL trường THPT đối với sự nghiệp giáo dục trong đổi mới.

- *Nội dung và tổ chức thực hiện:* + Cần quán triệt chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước cũng như các văn bản chỉ đạo của ngành trong công tác phát triển đội ngũ ở giai đoạn hiện nay, đặc biệt là Nghị quyết số 29-NQ/TW về đổi mới căn bản, toàn diện GD-ĐT và “Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020” (Thủ tướng Chính

phủ, 2012); + Tổ chức thực hiện những tư tưởng, quan điểm chỉ đạo phát triển GD-ĐT của Đảng, Nhà nước trong thời kì CNH, HĐH đất nước, xem phát triển GD-ĐT là quốc sách hàng đầu; + Quán triệt sâu sắc đến từng CBQL, để bản thân mỗi cán bộ có nhận thức đầy đủ và sâu sắc về ý nghĩa đối với việc phát triển, nâng cao chất lượng đội ngũ; thực hiện tốt công tác tuyên truyền, giáo dục ý thức trách nhiệm đối với CBQL trường THPT. Trên cơ sở xác định đổi mới cơ chế quản lí là khâu quan trọng trong đổi mới giáo dục căn bản, toàn diện, cần phải triển khai hoạt động bồi dưỡng, tập huấn cho đội ngũ CBQL cách tiếp cận với quan điểm giáo dục hiện đại, đáp ứng mục tiêu Chương trình giáo dục phổ thông 2018 và những yêu cầu đặt ra cho đội ngũ CBQL thời gian tới.

- *Điều kiện thực hiện*: Nâng cao sự quan tâm của lãnh đạo các cấp quản lí giáo dục đối với công tác phát triển đội ngũ CBQL trường THPT; chú trọng đầu tư xây dựng và phát triển đội ngũ CBQL trường THPT có đủ phẩm chất, năng lực nghề nghiệp, chuyên môn vững vàng, thích nghi và nâng cao chất lượng giáo dục trong bối cảnh đổi mới.

### 2.3.2. Xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lí trường trung học phổ thông

- *Mục tiêu*: Dựa vào cơ sở về quy mô phát triển hệ thống, nhà trường THPT và dựa trên cơ sở thực trạng đội ngũ CBQL ở các trường THPT. Phải đảm bảo đúng mục tiêu, đủ về số lượng, hợp lí về cơ cấu và đảm bảo chất lượng theo Chuẩn nghề nghiệp CBQL cơ sở giáo dục phổ thông.

- *Nội dung và tổ chức thực hiện*: + Căn cứ vào yêu cầu, chức danh của từng vị trí cán bộ để lựa chọn cán bộ dự nguồn đưa vào quy hoạch sao cho phù hợp, đủ tiêu chuẩn và đúng quy trình. Việc lựa chọn cán bộ dự nguồn phải đảm bảo tính công khai, khách quan, dân chủ, chọn lựa được CBQL giáo dục thực sự đủ đức và tài phục vụ lâu dài trong ngành giáo dục; + Quy hoạch nhằm xây dựng nên đội ngũ CBQL có đủ số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đạt chuẩn trình độ đào tạo, phẩm chất và năng lực đáp ứng yêu cầu thực tiễn, đồng thời đảm bảo tính kế thừa, kế cận, đáp ứng yêu cầu trước mắt và lâu dài; + Tổ chức điều tra, khảo sát, đánh giá một cách toàn diện về thực trạng đội ngũ CBQL trường THPT. Việc rà soát, đánh giá phải dựa trên các tiêu chí chung, tiến hành một cách đồng bộ trong thời gian cụ thể, thống nhất về phương pháp và cách làm, bao gồm: rà soát số lượng, chất lượng CBQL theo Chuẩn nghề nghiệp (phẩm chất nghề nghiệp, quản trị nhà trường, xây dựng môi trường giáo dục, phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình, xã hội, sử dụng ngoại ngữ, tin học); về cơ cấu: tương thích về giới tính, độ tuổi, trình độ chuyên môn; + Quá trình xây dựng cần phải chú ý các mặt như: về số lượng, phải xây dựng được quy hoạch tổng thể đội ngũ CBQL trường THPT theo từng giai đoạn; chất lượng của đội ngũ CBQL trường THPT được thể hiện rõ qua các tiêu chuẩn trong quy định Chuẩn nghề nghiệp CBQL cơ sở giáo dục phổ thông; về cơ cấu, trong quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường THPT cần phải đảm bảo sự hợp lí và cân đối giữa đội ngũ CBQL cốt cán, đội ngũ CBQL kế cận dự nguồn và đội ngũ CBQL thường xuyên.

- *Điều kiện thực hiện*: Các trường THPT cần được cung cấp đầy đủ thông tin về định hướng phát triển và quy hoạch phát triển giáo dục của Ủy ban nhân dân, Sở GD-ĐT; tổ chức thu thập các thông tin để có cơ sở đánh giá, phân loại CBQL một cách thường xuyên, nhanh chóng và cập nhật kịp thời; xây dựng quy hoạch, chiến lược lâu dài để làm cơ sở cho công tác quy hoạch cán bộ dự nguồn.

### 2.3.3. Tuyển chọn, bổ nhiệm đội ngũ cán bộ quản lí trường trung học phổ thông

- *Mục tiêu*: Tuyển chọn và bổ nhiệm CBQL các trường THPT là quá trình sàng lọc và lựa chọn những người đủ năng lực, phẩm chất và các điều kiện theo các tiêu chuẩn chức danh của CBQL trường THPT và có khả năng đảm nhận công tác lãnh đạo, điều hành hoạt động nhà trường.

- *Nội dung và tổ chức thực hiện*: + Công tác tuyển chọn, bổ nhiệm phải đảm bảo tính công khai, khách quan và dân chủ, chọn đúng cán bộ vừa có năng lực, vừa có phẩm chất đáp ứng yêu cầu quản lí hiệu quả ở trường THPT; + Quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm CBQL đảm bảo nguyên tắc dân chủ, công khai, khách quan; đánh giá CBQL theo Chuẩn nghề nghiệp được quy định tại Điều lệ trường THPT, cán bộ dự nguồn phải là Đảng viên chính thức, có đạo đức nhà giáo, lối sống, tác phong gương mẫu; + Căn cứ vào yêu cầu, chức danh của từng vị trí để lựa chọn CBQL dự nguồn sao cho phù hợp và đủ tiêu chuẩn, có đủ tài và đức, có năng lực quản lí, chuyên môn vững vàng. Có kế hoạch tổ chức cho đội ngũ cán bộ dự nguồn học tập, bồi dưỡng nghiệp vụ quản lí giáo dục, trình độ lí luận chính trị; + CBQL được bổ nhiệm lần đầu phải trình bày được đề án công tác. Khi xây dựng đề án cần phải nêu rõ quan điểm, mục tiêu của việc nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL trường THPT.

- *Điều kiện thực hiện*: Cần có sự trao đổi, bàn bạc giữa Sở GD-ĐT, Sở Nội vụ, huyện/thị ủy để thống nhất trong việc đề bạt, bổ nhiệm. Căn cứ vào chuẩn đánh giá CBQL trường THPT để thực hiện đánh giá, đánh giá theo từng tiêu chí cụ thể, lấy hiệu quả làm thước đo, lấy kết quả làm cơ sở để thực hiện việc tuyển chọn, bổ nhiệm.

#### 2.3.4. *Đẩy mạnh đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông*

- *Mục tiêu:* Nâng cao hoạt động đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường THPT nhằm mục tiêu là trang bị, cập nhật, bổ sung, nâng cao kiến thức, kỹ năng, phương pháp thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, nghiệp vụ quản lý cho đội ngũ CBQL trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

- *Nội dung và tổ chức thực hiện:* + Tăng cường sự lãnh đạo của Đảng, quản lý của Nhà nước đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL giáo dục. Thực hiện tốt nội dung bồi dưỡng CBQL được quy định trong Nghị định số 18/2019/TT-BGDĐT ngày 01/11/2019 của Chính phủ về việc ban hành chương trình bồi dưỡng thường xuyên CBQL cơ sở giáo dục phổ thông (Bộ GD-ĐT, 2019); + Tổ chức bồi dưỡng kiến thức quản lý nhà nước về giáo dục, những kiến thức về lý luận chính trị, những lý luận về quản lý giáo dục và quản lý trường THPT. Trong đó, cần tập trung vào quản lý các hoạt động dạy và học, quản lý cơ sở vật chất, tài chính, các điều kiện, phương tiện phục vụ giảng dạy, giáo dục và phục vụ công tác quản lý. Chú trọng việc nâng cao kỹ năng sử dụng tin học, ngoại ngữ; tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông trong công tác quản lý, điều hành; + Tổ chức tốt việc bồi dưỡng thường xuyên cho đội ngũ CBQL, GV đáp ứng Chuẩn nghề nghiệp về thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018 gắn với thực tiễn của địa phương. Nội dung bồi dưỡng phải được xây dựng theo hướng tích hợp kiến thức, kỹ năng, tác phong làm việc chuyên nghiệp để hình thành năng lực nghề nghiệp cho đội ngũ CBQL; + Căn cứ vào tình hình thực tế và nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng theo quy hoạch hàng năm, từ đó xây dựng kế hoạch ngắn hạn, dài hạn phù hợp với từng trường THPT. Mở rộng đào tạo, bồi dưỡng và xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng với từng chức danh cụ thể. Kết hợp đào tạo chính quy với các loại hình đào tạo khác, theo hình thức không tập trung, từ xa, ngắn hạn, dài hạn; + Đẩy mạnh hợp tác, phối hợp giữa các cơ sở giáo dục đại học và Sở GD-ĐT, các trường THPT trong hoạt động bồi dưỡng đội ngũ CBQL ngay từ khâu lập kế hoạch, thực hiện đến kiểm tra, đánh giá nhằm phát huy hiệu quả về mặt nội dung chương trình, chiến lược dạy học, phương pháp học tập trong việc đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường THPT.

- *Điều kiện thực hiện:* Sở GD-ĐT cần xây dựng kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng cụ thể, mang tính chiến lược và phù hợp với tình hình thực tế của đội ngũ CBQL trường THPT; tham mưu với Ủy ban nhân dân tỉnh có chính sách, khuyến khích, động viên đề CBQL trường THPT chủ động, tích cực tham gia học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ quản lý.

#### 2.3.5. *Thực hiện chế độ, chính sách tạo động lực phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông*

- *Mục tiêu:* Thực hiện chế độ, chính sách tạo động lực phát triển đội ngũ CBQL là nhân tố quyết định trực tiếp đến chất lượng đội ngũ CBQL. Chế độ, chính sách là động lực thúc đẩy tích cực, kích thích bộc lộ tài năng, sáng tạo, nhiệt tình trong công tác quản lý trường học bằng quyết tâm cao và sự ý thức trách nhiệm.

- *Nội dung và tổ chức thực hiện:* + Thực hiện chế độ, chính sách là nhân tố quyết định trực tiếp đến chất lượng đội ngũ CBQL. Vì vậy, Sở GD-ĐT cần tham mưu với cấp ủy Đảng, chính quyền các cấp, các ngành có chủ trương, chính sách ưu đãi đối với CBQL trường học cả về vật chất và tinh thần để động viên kịp thời đội ngũ CBQL hăng say trong công tác. Đầu tư xây dựng cơ sở vật chất trường học, xây dựng nhà công vụ dành cho cán bộ, GV ở xa hoặc từ địa phương khác đến công tác hoặc gặp khó khăn để hỗ trợ, tạo điều kiện giúp đỡ từ các đồng nghiệp, chính quyền địa phương; + Tổ chức cho đội ngũ CBQL đi học tập trải nghiệm, tham gia những buổi hội thảo, hội nghị, tham gia các phong trào giáo dục điển hình trong và ngoài tỉnh về hoạt động quản lý để từ đó cập nhật kịp thời những kiến thức mới, kỹ năng mới phục vụ công tác quản lý tốt hơn; + Thực hiện các chính sách đãi ngộ như: thu hút CBQL, GV về vùng sâu, vùng đặc biệt khó khăn; có chế độ ưu đãi đối với CBQL giáo dục, cổ vũ, khích lệ tinh thần làm việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả, phát huy tài năng của đội ngũ CBQL trường THPT; + Sở GD-ĐT tham mưu với Ủy ban nhân dân tỉnh có cơ chế, chính sách khuyến khích, thu hút nhân tài về công tác trong ngành Giáo dục, đồng thời có chính sách hỗ trợ đối với CBQL đi học tập nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

- *Điều kiện thực hiện:* Các chế độ, chính sách phải được công bố rộng rãi và thực hiện nhất quán nhằm tạo động lực thúc đẩy hiệu quả công việc và sự nhiệt huyết của đội ngũ CBQL. Duy trì thường xuyên sự phối hợp, tham mưu của ngành GD-ĐT với Ủy ban nhân dân các cấp, đoàn thể, chính quyền địa phương trong việc thực hiện các chế độ, chính sách đối với các trường THPT trên địa bàn.

#### 2.3.6. *Tăng cường kiểm tra, đánh giá phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học phổ thông*

- *Mục tiêu:* Hoạt động kiểm tra, đánh giá có ý nghĩa hết sức quan trọng, giúp điều chỉnh kịp thời các nguồn lực và đẩy mạnh các hoạt động nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL, đồng thời căn cứ vào kết quả đánh giá, xếp

loại CBQL để làm cơ sở tuyển chọn, xây dựng quy hoạch, đào tạo bồi dưỡng, bố trí sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển, thực hiện chế độ, chính sách, khen thưởng, kỉ luật đối với CBQL.

- *Nội dung và tổ chức thực hiện:* Kiểm tra, đánh giá là khâu quan trọng đối với cán bộ đang đảm nhiệm chức vụ quản lí trường học. Kiểm tra, đánh giá kết quả phát triển đội ngũ CBQL từ đó đưa ra các biện pháp phát triển phù hợp cho nhà trường. Việc kiểm tra, đánh giá kết quả phát triển đội ngũ CBQL phải thực hiện được các yêu cầu sau: + Giúp đội ngũ CBQL thấy được thực trạng, những mặt mạnh, mặt yếu về chuyên môn, kĩ năng quản lí, mức độ đáp ứng so với yêu cầu về Chuẩn nghề nghiệp. Khai dậy khả năng tự bộc lộ, tự điều chỉnh những mặt còn hạn chế đối với CBQL; + Động viên kịp thời, khuyến khích CBQL phát huy tích cực, bộc lộ hết tài năng cống hiến cho sự nghiệp giáo dục. Kiểm tra, đánh giá việc tự học, tự bồi dưỡng để phát triển chuyên môn, nghiệp vụ, đồng thời khuyến khích đội ngũ CBQL nghiên cứu khoa học và ứng dụng các kết quả nghiên cứu khoa học vào trong mọi lĩnh vực giáo dục. Kiểm tra kết quả phát triển đội ngũ CBQL là cách tốt nhất để tạo nên tính tự giác trong thực hiện nhiệm vụ, đồng thời căn cứ xếp loại một cách khách quan, chính xác và công bằng, từ đó phân loại được cán bộ, làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch bố trí, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm, luân chuyển, miễn nhiệm.

- *Điều kiện thực hiện:* Xây dựng, ban hành kế hoạch, quy trình kiểm tra, đánh giá, đảm bảo các tiêu chí, phương pháp và cách thức tổ chức kiểm tra, đánh giá phù hợp với thực tiễn, qua đó giúp các cấp quản lí giáo dục điều phối, sử dụng và đảm bảo phát triển đội ngũ CBQL trường THPT đạt hiệu quả tốt nhất.

### 3. Kết luận

Công tác phát triển đội ngũ CBQL các trường THPT trên địa bàn tỉnh Tiền Giang dù được sự quan tâm và tổ chức nhưng từ thực trạng cho thấy còn bộc lộ những hạn chế, bất cập trong quy hoạch phát triển; tuyển chọn, bổ nhiệm CBQL; đào tạo, bồi dưỡng; thực hiện chế độ, chính sách; kiểm tra, đánh giá phát triển đội ngũ CBQL... Với 6 biện pháp được đề xuất nếu được áp dụng một cách phù hợp, linh hoạt và đồng bộ trong điều kiện thực tế của địa phương sẽ mang lại hiệu quả cao đối với việc phát triển đội ngũ CBQL đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục ở các trường THPT của Tiền Giang nói riêng và Đồng bằng sông Cửu Long nói chung trong giai đoạn hiện nay.

### Tài liệu tham khảo

- Ban Chấp hành Trung ương (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 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). *Thông tư số 18/2019/TT-BGDĐT ngày 01/11/2019 ban hành chương trình bồi dưỡng thường xuyên cán bộ quản lí cơ sở giáo dục phổ thông.*
- Cao Thị Thanh Xuân (2015). *Phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông các tỉnh bắc Tây Nguyên trong bối cảnh đổi mới giáo dục.* Luận án tiến sĩ Khoa học giáo dục, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam.
- Đảng Cộng sản Việt Nam (2011). *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI.* NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.
- Hoàng Quốc Vinh (2017). Quản lí đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông theo hướng “chuẩn hóa”. *Tạp chí Giáo dục, số đặc biệt kì 3 tháng 8*, 50-53.
- Huỳnh Thị Mai Gi, Phạm Phương Tâm (2019). Thực trạng và một số biện pháp nâng cao hiệu quả hoạt động bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lí các trường mầm non quận Thốt Nốt, thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Giáo dục, số đặc biệt tháng 10*, 24-29.
- Huỳnh Thị Ngọc Mai (2018). Một số vấn đề lí luận về phát triển đội ngũ hiệu trưởng trường trung học cơ sở đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. *Tạp chí Giáo dục, số đặc biệt tháng 9*, 14-19; 29.
- Nguyễn Hồng Hải (2011). *Quản lí đội ngũ hiệu trưởng trường trung học phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.* Luận án tiến sĩ Khoa học giáo dục, Trường Đại học Giáo dục - Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Nguyễn Mỹ Loan (2012). *Quản lí phát triển đội ngũ giảng viên trường cao đẳng nghề đáp ứng nhu cầu đào tạo nhân lực vùng Đồng bằng sông Cửu Long.* Luận án tiến sĩ Khoa học giáo dục, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam.
- Thủ tướng Chính phủ (2012). *Quyết định số 711/QĐ-TTg ngày 13/6/2012 phê duyệt “Chiến lược phát triển giáo dục 2011-2020”.*