

# PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ QUẬN 11 THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

## *DEVELOPING THE MANAGEMENT STAFF OF SECONDARY SCHOOLS IN DISTRICT 11, HO CHI MINH CITY*

VÕ MINH TUẤN KIỆT<sup>(\*)</sup>, THÁI HUY BẢO<sup>(\*\*)</sup>

<sup>(\*)</sup>Phòng Giáo dục và Đào tạo Quận 11, [vmkiet@gmail.com](mailto:vmkiet@gmail.com)

<sup>(\*\*)</sup>Trường Đại học Sài Gòn, [thbsgu@yahoo.com.vn](mailto:thbsgu@yahoo.com.vn)

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p><i>Ngày nhận: 11/9/2018</i>  <i>Ngày nhận lại: 9/10/2018</i>  <i>Duyệt đăng: 15/10/2018</i>  <i>Mã số: TCKH-S03T09-B19-2018</i>  <i>ISSN: 2354 – 0788</i></p> <p><b>Từ khóa:</b>  <i>cán bộ quản lý, đội ngũ, trung học cơ sở.</i></p> <p><b>Key words:</b>  <i>management staff, staff, junior high school.</i></p>	<p><i>Giáo dục cấp trung học cơ sở của Quận 11 đang trên con đường phát triển cùng ngành giáo dục Thành phố, việc xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý trong thời gian qua đã đạt được những kết quả nhất định. Vẫn còn tồn tại những mâu thuẫn lớn cần phải giải quyết trong quá trình phát triển và đổi mới đó là: yêu cầu phát triển nhanh quy mô trường lớp vừa phải đáp ứng nhanh chóng việc nâng cao chất lượng giáo dục trong khi khả năng và điều kiện đáp ứng yêu cầu còn hạn chế, công tác xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học cơ sở còn nhiều bất cập, chưa phát huy hết tiềm năng và thế mạnh của Quận 11.</i></p> <p><b>ABSTRACTS</b></p> <p><i>The education of Junior high school at District 11 is on the way of development with the city education sector, the development of management staff in the past has achieved certain results. There are still great contradictions to resolve in the process of development and innovation: the rapid development of the school, class size and the improvement of the education quality while the capacity for responding the requirements is still limited, the building of management staff for Junior high schools is still inadequate, not bringing into play all the potential and strength of District 11.</i></p>

### 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học cơ sở chính là người tổ chức và chỉ đạo thực hiện các hoạt động của nhà trường để đào tạo

các thế hệ học sinh phát triển một cách toàn diện đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai đoạn hiện nay. Do đó, phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học cơ sở đang

được các cơ quan quản lý quan tâm. Vì đây là nhân tố làm nên những thay đổi về chất lượng trong nhà trường, phát triển đội ngũ cán bộ quản lý nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục trong giai đoạn hiện nay.

## **2. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN**

### **2.1. *Đội ngũ***

Theo *Từ điển tiếng Việt*, “Đội ngũ là tập hợp gồm một số đông người cùng chức năng hoặc nghề nghiệp, thành một lực lượng” (Hoàng Phê, 1998, tr.328). Tuy nhiên, ở một nghĩa chung nhất chúng ta hiểu: Đội ngũ là tập hợp một số đông người, hợp thành một lực lượng để thực hiện một hay nhiều chức năng, có thể cùng nghề nghiệp hoặc khác nghề nghiệp, nhưng có chung mục đích xác định; họ làm việc theo kế hoạch và gắn bó với nhau về lợi ích vật chất và tinh thần.

### **2.2. *Quản lý***

“Quản lý là tác động có định hướng, có chủ định của chủ thể quản lý (người quản lý) đến khách thể quản lý (người bị quản lý) trong một số chức năng nhằm làm cho tổ chức vận hành và đạt được mục đích của tổ chức” (Nguyễn Quốc Chí, Nguyễn Thị Mỹ Lộc, 1996).

### **2.3. *Cán bộ quản lý***

Theo nghĩa rộng, cán bộ quản lý bao gồm tất cả những người tham gia vào hệ thống quản lý và hình thành chức năng nhất định. Theo nghĩa hẹp, cán bộ quản lý tương ứng với những người lãnh đạo cao nhất trong tổ chức, đứng đầu một hệ thống, một tổ chức, với những chức danh nhất định và hoàn toàn chịu trách nhiệm về tổ chức, cơ quan do mình phụ trách.

### **2.4. *Đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học cơ sở***

Đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học cơ sở là tập hợp những người chịu trách nhiệm quản lý các hoạt động của các trường trung học cơ sở, do cơ quan nhà nước có thẩm quyền bổ nhiệm, công nhận, cùng thực hiện các chức năng quản lý giáo dục theo quy định của Luật

Giáo dục và Điều lệ trường trung học cơ sở. Góp phần thực hiện mục tiêu nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài.

Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học cơ sở: Dưới góc độ đổi mới quản lý giáo dục có thể hiểu một cách cụ thể hơn: phát triển đội ngũ cán bộ quản lý là thực hiện các chính sách, chương trình và biện pháp của các cấp quản lý giáo dục và cá nhân cán bộ quản lý nhằm tăng cường về số lượng, chất lượng và cơ cấu để họ có thể đáp ứng tốt hơn các yêu cầu quản lý trong tiến trình đổi mới giáo dục hiện nay. Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học cơ sở là tạo ra một đội ngũ cán bộ quản lý cho các trường đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, có trình độ, được đào tạo theo đúng qui định, có phẩm chất đạo đức, có năng lực quản lý, năng lực chuyên môn vững vàng. Việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học cơ sở đặt ra các yêu cầu phải thực hiện các nội dung như: kế hoạch hóa đội ngũ cán bộ quản lý, lựa chọn, định hướng, bố trí sắp xếp, đề bạt, thuyên chuyển đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học cơ sở sao cho đội ngũ đó ngày càng tiến bộ, phát huy được năng lực, phẩm chất của mình để công tác quản lý đạt hiệu quả cao.

## **3. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ Ở QUẬN 11**

### **3.1. *Tình hình kinh tế, văn hóa xã hội của Quận 11***

Quận 11 là một trong 24 quận, huyện của Thành phố Hồ Chí Minh. Được chính thức thành lập vào ngày 01 tháng 7 năm 1969 theo Sắc luật số 73 của chính quyền Sài Gòn cũ.

Quận 11 có tổng diện tích 513,58 ha, nằm ở Tây Nam thành phố, giáp quận Tân Bình ở phía Bắc và Tây Bắc, phía Đông giáp Quận 5 và Quận 10, phía Nam và Tây Nam giáp Quận 6. Tính đến 31/12/2017, Quận 11 có tổng số 2.583 hộ dân với dân số là 238.427 người, có 127.096 nữ (tỷ lệ 53,31%), người Hoa có

111.170 người (tỷ lệ 46,62%), mật độ dân số trung bình là 46.424 người/km<sup>2</sup>.

Kinh tế của Quận 11 luôn tăng trưởng hàng năm, giá trị sản lượng công nghiệp - tiểu thủ công nghiệp giai đoạn 2000 - 2015 tăng bình quân là 13%, doanh thu thương mại - dịch vụ giai đoạn 2000 - 2015 tăng bình quân 21%. Cơ cấu kinh tế tiếp tục chuyển dịch theo hướng thương mại dịch vụ - sản xuất công nghiệp - tiểu thủ công nghiệp. Cơ cấu thành phần kinh tế có bước chuyển đổi theo chủ trương phát triển kinh tế nhiều thành phần của Đảng và Nhà nước. Tính đến nay, có hơn 900 doanh nghiệp và hơn 10.000 cơ sở hoạt động sản xuất kinh doanh trên địa bàn quận, đã đóng góp đáng kể vào nguồn thu ngân sách Nhà nước. Nhiều sản phẩm được người tiêu dùng bình chọn là hàng Việt Nam chất lượng cao, hình thành các khu vực chuyên doanh cung cấp hàng hóa cho các tỉnh và cả nước; với nhiều địa chỉ nổi tiếng như khu du lịch Đầm Sen, chùa Giác Viên, chùa Phụng Sơn, khu liên hợp thể thao Phú Thọ... cùng nhiều địa chỉ hấp dẫn khác. Đặc biệt Công viên Văn hóa Đầm Sen không ngừng đầu tư phát triển, mở rộng nhiều loại hình dịch vụ phong phú, hiện đại đáp ứng nhu cầu giải trí ngày càng tăng của nhân dân, góp phần vào sự phát triển chung của Quận.

### 3.2. Tình hình giáo dục trung học cơ sở của Quận 11

**Bảng 1.** Thống kê tình hình trường, lớp, học sinh - giáo viên cấp trung học cơ sở Quận 11

Năm học	Tổng số trường	Tổng số lớp	Tổng số học sinh	Tổng số giáo viên
2016 - 2017	9	294	12.639	685
2017 - 2018	9	291	12.684	621

Về quy mô trường lớp năm học 2017 - 2018, toàn Quận có 09 trường trung học cơ sở công lập; 01 trường loại hình ngoài công lập; nhìn chung, quy mô trường lớp cơ bản đảm bảo cho nhu cầu học tập của học sinh. Về địa bàn của các trường bố trí không đồng đều ở các phường; các phường không có trường trung học cơ sở như phường 2, 4, 6, 9, 11, 13, 14 (phường 5 có 02 trường). Quận có 01 trường chuẩn quốc gia là Trường trung học cơ sở Lê Quý Đôn (cũng là đơn vị xây dựng trường tiên tiến hiện đại và hội nhập quốc tế), Trường trung học cơ sở Lê Anh Xuân đang được xây dựng để đề nghị công nhận chuẩn. Trường trung học cơ sở Nguyễn Huệ và Trường trung học cơ sở Nguyễn Minh Hoàng là 02 đơn vị có quy mô trường lớp, diện tích nhỏ, không có sân chơi.

Về kiểm định chất lượng có 9/9, tỷ lệ 100% trường được công nhận chất lượng giáo dục.

Đạt cấp độ 3: 02 đơn vị (Trường trung học cơ sở Chu Văn An và Nguyễn Văn Phú).

Đạt cấp độ 2: 01 đơn vị (Trường trung học cơ sở Lê Quý Đôn).

Đạt cấp độ 01: 06 đơn vị (Trường trung học cơ sở Lê Anh Xuân, Lữ Gia, Phú Thọ, Nguyễn Huệ, Nguyễn Minh Hoàng và Hậu Giang). Số lượng học sinh học 02 buổi/ngày là: 5494/12684; tỷ lệ: 43,3%

(Nguồn: Phòng Giáo dục và Đào tạo Quận 11)

### 3.3. Thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học cơ sở ở Quận 11

#### 3.3.1. Thực trạng số lượng cán bộ quản lý

Tình hình cán bộ quản lý các trường trung học cơ sở ở Quận 11 có 03 trường thiếu 01 cán

bộ quản lý đến cuối năm học 2017 - 2018 có 02 trường dư 01 cán bộ quản lý. Nguyên nhân dẫn đến tình hình trên là do từ những năm học trước đó, Phòng Giáo dục và Đào tạo Quận 11 tham mưu Ủy ban nhân dân quận thực hiện

việc bổ nhiệm cán bộ quản lý theo Quyết định số 5344/QĐ-UBND-VX ngày 22 tháng 8 năm 2008 của Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh về định biên các chức danh trong tổ chức bộ máy các trường học tại Thành phố Hồ Chí Minh. Thực hiện theo Quyết định số 5616/QĐ-Ủy ban nhân dân ngày 03 tháng 11 năm 2015

của Ủy ban nhân dân Thành phố về bãi bỏ Quyết định số 5344/QĐ-UBND-VX. Theo đó, Phòng Giáo dục và Đào tạo đã tham mưu Ủy ban nhân dân Quận thực hiện điều tiết cán bộ quản lý ở một số trường đang dôi dư sang các trường còn thiếu, công việc này còn phải thực hiện tiếp tục cho đầu năm học 2018 – 2019.

**Bảng 2.** Số lượng cán bộ quản lý các trường trung học cơ sở ở Quận 11

TT	Trường	Phân hạng trường	Số cán bộ quản lý hiện tại	Dư; Thiếu	Trình độ đào tạo	
					Đại học	Thạc sĩ
1	Lê Anh Xuân	1	4	Dư 1		4
2	Nguyễn Văn Phú	1	3		2	1
3	Lê Quý Đôn	1	2	Thiếu 1	2	
4	Nguyễn Huệ	2	1	Thiếu 1	1	
5	Nguyễn Minh Hoàng	2	2		2	
6	Chu Văn An	1	2	Thiếu 1	1	1
7	Phú Thọ	1	3		2	1
8	Lữ Gia	1	3		1	2
9	Hậu Giang	1	4	Dư 1	1	3
<b>Tổng cộng</b>			<b>24</b>		<b>12</b>	<b>12</b>

3.3.2. Thực trạng cơ cấu cán bộ quản lý

**Bảng 3.** Cơ cấu cán bộ quản lý các trường trung học cơ sở Quận 11 (tỷ lệ %)

Độ tuổi			Giới tính		Dân tộc		Thâm niên giảng dạy			Thâm niên quản lý		
Dưới 40	Từ 40 đến 50	Trên 50	Nam	Nữ	Kinh	Hoa	Dưới 10 năm	Từ 10-20 năm	Trên 20 năm	Dưới 10 năm	Từ 10-20 năm	Trên 20 năm
7	13	4	50	50	95,8	4,2	4	16	4	14	8	2

Giới tính, dân tộc: Nam: 12/12, tỷ lệ 50%; Nữ: 12/12, tỷ lệ 50%; Dân tộc: Kinh 23/24, tỷ lệ 95,8%; Hoa 1/24, tỷ lệ 4,2%.

Kết quả khảo sát thấy về giới tính cán bộ quản lý các trường thì số lượng và tỷ lệ giữa nam và nữ cân bằng nhau. Riêng về Hiệu trưởng thì nữ chiếm ưu thế với số lượng 7/9, tỷ lệ 77,8%; nam 2/9, tỷ lệ 22,2%. Về dân tộc có

01 Phó hiệu trưởng Trường Trung học cơ sở Hậu Giang là người Hoa, đây là đơn vị tọa lạc trên địa bàn có nhiều người Hoa sinh sống, nhà trường có mở lớp tăng cường tiếng Hoa. Chính vì thế nên yêu cầu bố trí cán bộ quản lý của nhà trường am hiểu về phong tục tập quán của người Hoa để từ đó thực hiện nhiệm vụ chính trị của công tác dạy và học phù hợp với tình

hình thực tế tại địa phương là rất quan trọng và hết sức cần thiết.

*Độ tuổi:* Dưới 40: 7/24, tỷ lệ 29,1%; Từ 40 đến 50: 13/24, tỷ lệ 54,2%; Trên 50: 4/24, tỷ lệ 16,7%.

*Thâm niên giảng dạy và công tác quản lý*

Về thâm niên giảng dạy: Dưới 10 năm: 4/24, tỷ lệ 16,7%; Từ 15 đến 20 năm: 16/24, tỷ lệ 66,6%; Trên 20 năm: 4/24, tỷ lệ 16,7%

Về thâm niên công tác quản lý: Dưới 10 năm: 14/24, tỷ lệ 58,3%; Từ 10 đến 20 năm: 8/24, tỷ lệ 33,4%; Trên 20 năm: 2/24, tỷ lệ 8,3%.

### 3.3.3. Thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý

*Trình độ đào tạo:* Đại học: số lượng 24/24, chiếm tỷ lệ 100%; Thạc sĩ: số lượng 12/12, chiếm tỷ lệ 50%; Về trình độ chính trị: Trung cấp 24/24, tỷ lệ 100%; Về trình độ ngoại ngữ: Trình độ B: 7/24, tỷ lệ 29,2%; Trình độ C: 7/24, tỷ lệ 29,2%; Trình độ B1: 6/24, tỷ lệ 25,0%; Cử nhân: 2/24, tỷ lệ 8,3%. Về quản lý nhà nước: Trung cấp 16/24, tỷ lệ 66,7%; Về tin học: Trình độ A: 5/24, tỷ lệ 20,9%, Trình độ B: 17/24, tỷ lệ 70,7%, Trình độ IC3: 2/24. Tỷ lệ 8,4%.

Về phẩm chất chính trị của cán bộ quản lý qua kết quả khảo sát trong 5 tiêu chí thì tiêu chí 1 “Yêu nước, yêu chủ nghĩa xã hội, vì lợi ích dân tộc” xếp thứ hạng 1; tiêu chí 5 “Có khả năng động viên, khích lệ giáo viên, cán bộ, nhân viên và học sinh hoàn thành tốt nhiệm vụ; được tập thể giáo viên, cán bộ, nhân viên tin nhiệm” xếp thứ 5. Điểm trung bình chung của các yếu tố 3.79, tương ứng với mức độ “Rất tốt”.

Với kết quả khảo sát trên thì đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học cơ sở có phẩm chất chính trị rất vững vàng, điều này là rất quan trọng. Vì cán bộ quản lý đòi hỏi phải là người hết sức gương mẫu chấp hành các chủ trương, đường lối của Đảng để từ đó làm nòng cốt trong công tác lãnh đạo nhà trường

### 3.4. Thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học cơ sở ở Quận 11

Kết quả nhận thức của giáo viên đạt điểm trung bình 3.84, xếp thứ hạng 1; kết quả khảo sát cán bộ quản lý có điểm trung bình 3.67. Cả 2 yếu tố đều đạt mức độ rất quan trọng, độ lệch chuẩn không lớn, chứng tỏ nhận thức về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý rất quan trọng.

**Bảng 4.** Nhận thức về tầm quan trọng của việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học cơ sở

TT	Nhận thức về tầm quan trọng của việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học cơ sở	ĐTB	ĐLC	TH	Mức độ
1	Nhận thức của cán bộ quản lý về tầm quan trọng của việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học cơ sở	3.67	0.4	2	Rất quan trọng
2	Nhận thức của giáo viên về tầm quan trọng của việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học cơ sở	3.84	0.3	1	Rất quan trọng
Điểm trung bình chung		<b>3.75</b>			

*Chú thích: ĐTB: Điểm trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn; TH: Thứ hạng*

Tuy nhiên, đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học cơ sở Quận 11 còn bộc lộ

những hạn chế như: Năng lực quản lý tài chính, nghiệp vụ quản lý của một bộ phận cán bộ quản

lý chưa thực sự đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ; tính chuyên nghiệp chưa cao, bộc lộ rõ nhất trong năng lực thực hiện các chức năng quản lý. Chất lượng công tác quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học cơ sở ở Quận 11 không đồng đều, hiệu quả quản lý còn hạn chế. Đòi hỏi ta phải có sự nhìn nhận, đánh giá toàn diện, sâu sát và đề ra những biện pháp quản lý cần thiết có tính khả thi cao để tạo ra sự đồng bộ và toàn diện của đội ngũ. Việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường học nói chung, cán bộ quản lý trường trung học cơ sở nói riêng nhằm khắc phục những yếu kém trong thời gian qua và đáp ứng những yêu cầu cần thiết xây dựng nhà trường phát triển vững mạnh là một việc làm cần thiết. Đội ngũ cán bộ quản lý sẽ quyết định hướng đi và tốc độ đổi mới của nhà trường. Cán bộ quản lý giỏi phải được coi là một tiêu chí hàng đầu để xây dựng một nhà trường vững mạnh, toàn diện. Ngành Giáo dục Quận 11 cần có một đội ngũ cán bộ quản lý đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đảm bảo chất lượng, có chuyên môn nghiệp vụ vững vàng, phẩm chất và năng lực ngang tầm nhiệm vụ. Đòi hỏi ta phải có sự nhìn nhận, đánh giá toàn diện, sâu sát và đề ra những giải pháp quản lý cần thiết có tính khả thi cao để tạo ra sự đồng bộ và toàn diện của đội ngũ.

#### **4. BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ Ở QUẬN 11**

##### **4.1. Nâng cao nhận thức của cán bộ quản lý về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học cơ sở**

Thông qua công tác bồi dưỡng nhất là các đợt sinh hoạt chuyên môn, tập huấn, tổ chức chuyên đề trong năm học để cán bộ quản lý có động lực và quyết tâm trong thay đổi nhận thức.

Cán bộ quản lý cần nâng cao vai trò trách nhiệm của mình qua các hình thức tự học, tự nghiên cứu, tham gia tích cực công tác bồi dưỡng thường xuyên để tạo ra sự thay đổi.

Tập hợp những kinh nghiệm, những mô hình sáng tạo, cách làm hay để phổ biến đến các nhà trường.

##### **4.2. Tăng cường chỉ đạo công tác quy hoạch cán bộ quản lý trường trung học cơ sở**

###### *Bước 1: Tổ chức họp lãnh đạo*

Mỗi lãnh đạo giới thiệu từ 02 đến 03 người đạt các tiêu chuẩn và điều kiện quy định thay thế vị trí của mình;

Các lãnh đạo khác có quyền giới thiệu thêm;

Sau đó tiến hành phân tích, thảo luận, đánh giá để chọn lọc lại đảm bảo các quy định mỗi chức danh không quá 03 người, về cơ cấu độ tuổi, giới tính....

###### *Bước 2: Tổ chức Hội nghị cán bộ, viên chức*

Thủ trưởng đơn vị chủ trì, quán triệt mục đích, yêu cầu, tiêu chuẩn, cơ cấu nguồn cán bộ quy hoạch vào các chức danh;

Phát danh sách nhân sự có triển vọng dự kiến đưa vào quy hoạch (mà tập thể lãnh đạo đã lựa chọn giới thiệu) kèm theo các thông tin về viên chức;

Viên chức dự hội nghị có thể giới thiệu thêm nguồn quy hoạch ngoài danh sách đã chuẩn bị;

Tiến hành bỏ phiếu giới thiệu: đồng ý, không đồng ý.

###### *Bước 3: Tổ chức lấy ý kiến của chi bộ*

Tổ chức hội nghị chi bộ để nghiên cứu phương án quy hoạch do lãnh đạo đơn vị và cấp ủy chuẩn bị;

Tham khảo các thông tin về viên chức, tiêu chuẩn chức danh viên chức quản lý; kết quả phiếu giới thiệu nguồn quy hoạch đối với từng nhân sự;

Chi bộ bỏ phiếu giới thiệu nguồn quy hoạch các chức danh viên chức quản lý.

###### *Bước 4: Hội nghị tập thể lãnh đạo và cấp ủy*

Trên cơ sở kết quả giới thiệu của hội nghị cán bộ, viên chức, tập thể lãnh đạo và cấp ủy thảo luận, bỏ phiếu quyết định. Báo cáo kết quả quy hoạch và đề xuất Đảng ủy phường có ý

kiến đối với nhân sự được quy hoạch; gửi hồ sơ quy hoạch về phòng giáo dục và đào tạo.

*Bước 5:* Phòng Giáo dục và Đào tạo tổng hợp danh sách các đơn vị, họp lãnh đạo và cấp ủy rà soát danh sách giới thiệu quy hoạch chức danh lãnh đạo, quản lý của các đơn vị để thống nhất danh sách cuối cùng và trình Ủy ban nhân dân Quận (thông qua Phòng Nội vụ) phê duyệt.

*Bước 6:* Sau khi có thông báo phê duyệt quy hoạch chức danh lãnh đạo, quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân Quận 11. Phòng giáo dục và đào tạo thông báo đến hiệu trưởng các trường danh sách quy hoạch chức danh lãnh đạo, quản lý đã được Ủy ban nhân dân Quận phê duyệt.

*Bước 7:* Hiệu trưởng các trường trung học cơ sở tổ chức công bố công khai danh sách quy hoạch chức danh lãnh đạo, quản lý trước hội đồng sư phạm.

#### **4.3. Xây dựng cơ chế tuyển dụng, bổ nhiệm cán bộ quản lý trường trung học cơ sở phù hợp với nhu cầu thực tế của đơn vị**

Phát hiện, thu hút, lựa chọn, bổ nhiệm người thực sự có năng lực lãnh đạo, quản lý, có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ phù hợp; có phẩm chất chính trị, đạo đức, đáp ứng vị trí cán bộ quản lý cần bổ nhiệm;

Tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh; từng bước đổi mới quy trình bổ nhiệm cán bộ quản lý; tránh tình trạng cục bộ khép kín trong công tác quy hoạch; bổ nhiệm cán bộ quản lý;

Nâng cao chất lượng đội ngũ công chức, viên chức giữ các chức danh quản lý trong nhà trường, đáp ứng yêu cầu thực tiễn về đổi mới công tác cán bộ trong giai đoạn hiện nay.

Theo Tiến sĩ Đặng Đức Hoàng - Trưởng phòng Giáo dục và Đào tạo Quận 11 thì hạn chế của công tác bổ nhiệm cán bộ quản lý các trường hiện nay chưa tổ chức thi tuyển để thực sự chọn được nhân tài, chưa hoàn thiện các văn bản thực hiện quy trình của việc thi tuyển. Do đó, Phòng Giáo dục và Đào tạo và Phòng Nội vụ cần tham mưu với Ủy ban nhân

dân quận xây dựng cơ chế thi tuyển các chức danh lãnh đạo nhà trường đặc biệt là chức danh hiệu trưởng.

Đăng tải thông tin liên quan đến kỳ thi như: chức danh thi tuyển; đối tượng, điều kiện, tiêu chuẩn người dự thi; nội dung, hình thức thi tuyển; thời gian thi tuyển... trên phương tiện thông tin đại chúng (ít nhất 01 lần), trang thông tin điện tử và niêm yết công khai tại trụ sở làm việc của Ủy ban nhân dân quận và Phòng Giáo dục và Đào tạo.

Thành lập Hội đồng thi tuyển và tổ giúp việc gồm lãnh đạo Ủy ban nhân dân quận, lãnh đạo Phòng Giáo dục và Đào tạo, Phòng Nội vụ, các chuyên gia về giáo dục, các cán bộ quản lý giáo dục đương nhiệm có thâm niên quản lý giỏi được sự tín nhiệm cao trong toàn ngành, các nhà giáo ưu tú... nhằm tạo sự minh bạch, khách quan tránh những hiện tượng tiêu cực có thể xảy ra.

Tổ chức kiểm tra, đánh giá hoạt động của cán bộ quản lý đã qua tuyển dụng và bổ nhiệm nhằm đánh giá rút kinh nghiệm công tác tuyển dụng tại đơn vị.

#### **4.4. Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý trường trung học cơ sở**

Kế hoạch hóa công tác đào tạo bồi dưỡng, đánh giá những mặt mạnh, mặt yếu của đội ngũ cán bộ quản lý hiện nay. Đẩy mạnh công tác tuyên truyền, nâng cao nhận thức về đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học cơ sở ý thức đầy đủ rằng: nếu không đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao trình độ, năng lực thì không thể hoàn thành được nhiệm vụ trước những yêu cầu phát triển của sự nghiệp giáo dục đào tạo.

Xây dựng, nâng cấp phần mềm quản lý và các cơ sở dữ liệu về đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý, bảo đảm sự kết nối, liên thông giữa nhà trường với các cơ quan quản lý và cơ sở đào tạo, bồi dưỡng để phục vụ cho việc tự học, tự bồi dưỡng của cán bộ quản lý.

Đẩy mạnh xã hội hóa và hội nhập quốc tế trong công tác đào tạo, bồi dưỡng nhà giáo và

cán bộ quản lý. Khuyến khích các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước đầu tư, hỗ trợ cho công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý.

Tăng cường công tác kiểm tra đánh giá về công tác đào tạo, bồi dưỡng để từ đó có biện pháp chỉ đạo một cách phù hợp.

Đổi mới mạnh mẽ công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý. Nội dung phương pháp dạy và học phải gắn lý luận với thực tiễn. Đặc biệt coi là coi trọng việc quản lý về thời gian lên lớp, lịch học bắt buộc và tự học... để chất lượng đào tạo được nâng cao, tạo nề nếp cho việc học tập suốt đời.

#### **4.5. Tạo điều kiện môi trường làm việc và thực hiện chế độ chính sách đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường trung học cơ sở**

Cán bộ quản lý nhà trường phải bảo đảm điều kiện về cơ sở vật chất như phòng làm việc, bàn, ghế, điện thoại, máy vi tính, trang thiết bị phục vụ cho công tác giảng dạy của giáo viên và học tập của học sinh, các phòng chức năng như thực hành – thí nghiệm, tin học... và các văn phòng phẩm khác phục vụ cho việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn. Tùy theo điều kiện thực tế của đơn vị để trang bị cho cán bộ, giáo viên.

Theo Thạc sĩ Lê Văn Hoàng - Hiệu trưởng Trường Trung học cơ sở Lê Anh Xuân, Quận 11 thì nội dung hết sức quan trọng để phát huy năng lực của cán bộ, giáo viên là thực hiện các chế độ, chính sách theo đúng quan điểm của Đảng, chính sách của Nhà nước và pháp luật về tiền lương, khen thưởng, kỷ luật, phúc lợi của nhà trường, quan tâm đến việc đào tạo, bồi dưỡng, đề bạt, bổ nhiệm cán bộ. Bên cạnh đó,

cần quan tâm đến việc thực hiện các chính sách đối với cán bộ quản lý, giáo viên là người Hoa, người dân tộc.

*Thứ ba*, mối quan hệ giữa lãnh đạo với giáo viên, nhân viên là một nội dung hết sức quan trọng đòi hỏi người hiệu trưởng phải có tầm nhìn xa, trông rộng, là người công tâm, có tâm huyết với công việc, có đầu óc tổ chức để có thể xây dựng đơn vị vững mạnh. Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên gồm nhiều nội dung, song nội dung quan trọng hơn cả là việc tổ chức, phân công, bố trí công việc hợp lý, phù hợp với trình độ chuyên môn và năng lực công tác của mỗi cán bộ, giáo viên.

#### **5. KẾT LUẬN**

Các biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học cơ sở chỉ thực sự đạt chất lượng và hiệu quả khi các biện pháp quản lý đã nêu trên được triển khai thực hiện một cách đồng bộ. Trong thực tiễn của công tác quản lý, các giải pháp có tác động biện chứng lẫn nhau nhằm đạt kết quả nâng cao chất lượng từng cán bộ quản lý, phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học cơ sở. Trong đó biện pháp làm tiền đề để thực hiện việc đổi mới là nâng cao nhận thức của cán bộ quản lý, việc nhận thức rõ ràng, thông suốt về tư tưởng sẽ góp phần đổi mới căn bản, toàn diện công tác giáo dục và đào tạo. Trong thực tiễn của công tác quản lý, các giải pháp có tác động biện chứng lẫn nhau nhằm đạt kết quả nâng cao chất lượng từng cán bộ quản lý, phát triển đội ngũ cán bộ quản lý các trường trung học cơ sở.

#### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Đặng Quốc Bảo (1998), *Quản lý giáo dục tiếp cận một số vấn đề lý luận từ lời khuyên và góc nhìn thực tiễn*, Nxb. Giáo dục, Hà Nội.



2. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2009), *Quy định Chuẩn hiệu trưởng trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học* (Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT ngày 22 tháng 10 năm 2009 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo).
3. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018), *Quy định Chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông*. (Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20 tháng 7 năm 2018 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo).
4. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2011), *Điều lệ trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông nhiều cấp học* (Thông tư số 12/2011/TT-BGDĐT ngày 28 tháng 3 năm 2011 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo).
5. Bộ Giáo dục và Đào tạo và Bộ Nội vụ (2011), *Thông tư liên tịch Hướng dẫn về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức và biên chế của Sở Giáo dục và Đào tạo thuộc Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương, Phòng Giáo dục và Đào tạo thuộc Ủy ban nhân dân quận, huyện, thị xã, thành phố thuộc tỉnh* (Thông tư liên tịch Số 47/2011/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 19 tháng 10 năm 2011 của Bộ Giáo dục và Đào tạo và Bộ Nội vụ).
6. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2012), *Về việc hướng dẫn đánh giá, xếp loại phó hiệu trưởng các trường mầm non, phổ thông và phó giám đốc trung tâm giáo dục thường xuyên* (Công văn số 630/BGDĐT-NGCBQLGD ngày 16 tháng 02 năm 2012 của Bộ Giáo dục và Đào tạo).
7. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2017), *Thông tư về việc Hướng dẫn khung vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông công lập* (Thông tư số 16/2017/TT-BGDĐT ngày 12 tháng 7 năm 2017 của Bộ Giáo dục và Đào tạo).
8. Nguyễn Quốc Chí, Nguyễn Thị Mỹ Lộc (1996), *Đại cương về quản lý, giáo trình dành cho các lớp Cao học quản lý giáo dục*, Trường Đại học Sư phạm - Trường Cán bộ quản lý giáo dục, Hà Nội.
11. Hoàng Phê (1998), *Từ điển tiếng Việt*, Nxb. Đà Nẵng.