

# THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ TỔ TRƯỞNG CHUYÊN MÔN CÁC TRƯỜNG TIỂU HỌC Ở KHU VỰC ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG

## MANAGEMENT OF PROFESSIONAL GROUP LEADERS AT PRIMARY SCHOOLS IN THE MEKONG DELTA

LÊ VĂN DŨNG

Phòng Giáo dục và Đào tạo thành phố Mỹ Tho, Tiền Giang, *ledung282tg@gmail.com*

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 24/5/2019            Ngày nhận lại: 31/5/2019            Duyệt đăng: 18/6/2019            Mã số: TCKH-S02T06-B22-2019            ISSN: 2354 – 0788</p> <p><b>Từ khóa:</b>  <i>tổ trưởng chuyên môn, giáo dục tiểu học, giáo dục đồng bằng sông Cửu long.</i></p> <p><b>Key words:</b>  <i>professional group leader, primary education, education in Mekong Delta.</i></p>	<p><i>Để thực hiện thành công chương trình giáo dục phổ thông mới cần có sự tham gia của toàn bộ lực lượng giáo dục. Trong đó, người tổ trưởng chuyên môn giữ vai trò đặc biệt quan trọng. Quản lý đội ngũ tổ trưởng chuyên môn là nhiệm vụ quan trọng của các hiệu trưởng. Bài viết xác định một số nội dung quản lý đội ngũ tổ trưởng chuyên môn tại các trường tiểu học. Đồng thời, phân tích thực trạng quản lý đội ngũ tổ trưởng chuyên môn ở các trường tiểu học Khu vực đồng bằng sông Cửu Long.</i></p> <p><b>ABSTRACTS</b>  <i>In order to successfully implement the new general education program, it is necessary to have the participation of all education resources. In particular, the professional group leader plays a special important role. Managing professional group leader is an important mission of principals. This paper analyzes the current situation of professional group leader management in primary schools in Mekong Delta.</i></p>

### 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong nhà trường tiểu học có nhiều hoạt động, nhưng hoạt động chuyên môn là quan trọng nhất. Mỗi tổ chuyên môn hoạt động dưới sự điều hành của tổ trưởng. Vai trò của tổ trưởng chuyên môn như một thủ lĩnh, người trực tiếp quản lý nhiều mặt hoạt động của giáo viên và cả khối lớp, người chịu trách nhiệm trước hiệu trưởng về chất lượng giảng dạy của giáo viên trong tổ và kết quả học tập của học sinh. Xây dựng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn có phẩm chất chính trị tốt, có trình độ chuyên môn cao, có nghiệp vụ quản lý giỏi là nhiệm vụ mang tính

cấp thiết của hiệu trưởng các trường tiểu học, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện, đáp ứng yêu cầu của cấp học nền tảng và yêu cầu đổi mới giáo dục trong thời kì công nghiệp hóa – hiện đại hóa. Muốn vậy, hiệu trưởng các trường tiểu học cũng như các nhà quản lý giáo dục cần xác định rõ nội dung và tiêu chí đánh giá công tác quản lý đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học.

### 2. NỘI DUNG

#### 2.1. Khái niệm quản lý đội ngũ tổ trưởng chuyên môn

Quản lý đội ngũ tổ trưởng chuyên môn ở trường tiểu học là hệ thống tác động có mục đích của chủ thể quản lý trường học đến đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học nhằm làm cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, vững mạnh về chất lượng. Có nhiều cách tiếp cận trong phân tích nội dung quản lý đội ngũ tổ trưởng chuyên môn như tiếp cận năng lực, tiếp cận hành vi, tiếp cận theo quản lý nguồn nhân lực.... Theo tiếp cận quản lý nguồn nhân lực, quản lý đội ngũ tổ trưởng chuyên môn bao gồm các nội dung: 1) Quy hoạch; 2) Tuyển chọn và bổ nhiệm; 3) Sử dụng; 4) Đào tạo, bồi dưỡng, 5) Đánh giá; 6) Thực hiện chế độ đãi ngộ, xây dựng môi trường nhằm phát triển năng lực, tạo động lực làm việc cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học.

## 2.2. Thực trạng quản lý đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học khu vực đồng bằng sông cửu long

Thực trạng quản lý đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học khu vực đồng bằng sông Cửu Long được thu thập từ hai phương pháp nghiên cứu: điều tra bằng bảng hỏi và phỏng vấn sâu. Điều tra bằng bảng hỏi được thực hiện trên 1577 cán bộ quản lý, tổ trưởng, giáo viên các trường tiểu học thuộc 05 tỉnh khu vực đồng bằng sông Cửu Long gồm: Đồng Tháp, Cà Mau, Tiền Giang, Long An và Bến Tre. Bảng hỏi được xây dựng theo thang 4 cấp độ, quy ước với từ 1 đến 4 ứng với: ..... Phương pháp phỏng vấn sâu được thực hiện đối với 35 cán bộ quản lý, 25 tổ trưởng chuyên môn và 15 giáo viên thuộc 5 trường tiểu học của các tỉnh: Đồng Tháp, Tiền Giang, Cà Mau, Bến Tre, Long An. Số liệu đã được thu thập trong thời gian 2014-2018 và xử lý bằng phần mềm SPSS phiên bản 22.0. Thực trạng quản lý đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học khu vực đồng bằng sông Cửu Long được thể hiện ở bảng 1:

**Bảng 1.** Thực trạng quản lý đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học khu vực đồng bằng sông Cửu Long

TT	Nội dung	Mức độ thực hiện		Kết quả thực hiện		P
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	
1	Quy hoạch đội ngũ tổ trưởng chuyên môn	3,18	0,53	2,91	1,13	9,49***
2	Tuyển chọn và bổ nhiệm đội ngũ tổ trưởng chuyên môn	3,17	0,54	2,04	0,83	48,94***
3	Sử dụng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn	3,21	0,56	2,06	0,85	48,78***
4	Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn	3,15	0,53	2,03	0,83	51,67***
5	Đánh giá đội ngũ tổ trưởng chuyên môn	3,17	0,53	2,02	0,84	51,50***
6	Thực hiện chế độ đãi ngộ, xây dựng môi trường làm việc cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn	3,19	0,52	2,05	0,84	51,92***
<b>Chung</b>		<b>3,18</b>	<b>0,54</b>	<b>2,19</b>	<b>0,91</b>	<b>47,54***</b>

*Ghi chú:* \*\*\*:  $p < 0,05$

Số liệu thống kê ở bảng 1 cho thấy: ở cả 6 nội dung quản lý đội ngũ tổ trưởng chuyên môn tiếp cận theo quan điểm quản lý nguồn nhân lực thì mức độ thực hiện đều được xếp hạng “thường

xuyên” (ĐTB chung mức độ thực hiện = 3,18; ĐLC = 0,54), kết quả thực hiện đều được xếp hạng “trung bình” (ĐTB chung kết quả thực hiện = 2,19; ĐLC = 0,91). Giá trị p trong kiểm định

t-test < 0,05, sự khác biệt là có ý nghĩa. Kết quả thực hiện công tác quản lý đội ngũ tổ trưởng chuyên môn ở trường tiểu học khu vực đồng bằng sông Cửu Long có những hạn chế sau:

Công tác quy hoạch đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học có kết quả thực hiện trung bình do nguyên nhân chủ yếu là chưa xây dựng được chuẩn tổ trưởng chuyên môn. Công tác tuyển chọn và bổ nhiệm đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học chưa thực sự là niềm khích lệ, động viên đội ngũ tổ trưởng chuyên môn; việc bổ nhiệm, luân chuyển, bãi miễn cũng chưa thật sự hợp lý, chưa đúng hoàn cảnh và nguyện vọng của đội ngũ tổ trưởng chuyên môn. Tiêu chí tuyển chọn về phẩm chất và năng lực của đội ngũ tổ trưởng chuyên môn chưa rõ ràng nên cũng ảnh hưởng đến hiệu quả công tác tuyển chọn và bổ nhiệm đội ngũ tổ trưởng chuyên môn. Những hạn chế trong phân công nhiệm vụ, kiểm tra việc thực hiện nhiệm vụ của tổ trưởng chuyên môn; việc phân công thành viên ban giám hiệu có kinh nghiệm để theo dõi, đánh giá và giúp đỡ tổ trưởng chuyên môn mới được bổ nhiệm chưa được thực hiện tốt; đặc biệt là không ít tổ trưởng chuyên môn được phân công nhiệm vụ chưa bảo đảm phù hợp với năng lực, sở trường chính là nguyên nhân làm cho công tác sử dụng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học khu vực đồng bằng sông Cửu Long được thực hiện chưa tốt.

Việc xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng chưa mang tính khả thi; chưa xây dựng được nội dung, chương trình, hình thức, thời gian đào tạo, bồi dưỡng; chưa thực hiện đánh giá hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng sau mỗi khóa học; đặc biệt là việc cử đối tượng đi học chưa thực sự đúng các nội dung cần đào tạo, bồi dưỡng, chưa sử dụng hợp lý đội ngũ tổ trưởng chuyên môn sau khi học kết thúc khóa đào tạo, bồi dưỡng là nguyên nhân chính dẫn đến công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học khu vực đồng bằng sông Cửu Long được thực

hiện chưa tốt. Công tác đánh giá đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học được thực hiện chưa tốt do nguyên nhân chủ yếu là chưa xây dựng được chuẩn đánh giá đội ngũ tổ trưởng chuyên môn và kết quả kiểm tra, đánh giá chưa được dùng làm cơ sở cho việc khen thưởng, kỷ luật. Chưa có chính sách đãi ngộ tương xứng với sự đóng góp của đội ngũ tổ trưởng chuyên môn; môi trường công tác trong các trường tiểu học chưa thực sự công bằng; đội ngũ tổ trưởng chuyên môn cũng chưa được tạo cơ hội để thăng tiến là những nguyên nhân chính dẫn đến công tác thực hiện chế độ đãi ngộ, xây dựng môi trường làm việc cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học khu vực đồng bằng sông Cửu Long.

### **3. CÁC LƯU Ý TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ TỔ TRƯỞNG CHUYÊN MÔN CÁC TRƯỜNG TIỂU HỌC**

#### ***3.1. Quy hoạch đội ngũ tổ trưởng chuyên môn ở trường tiểu học***

Quy hoạch cán bộ là công tác phát hiện sớm nguồn cán bộ trẻ có đức, có tài, có triển vọng về khả năng lãnh đạo, quản lý, đưa vào quy hoạch để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, tạo nguồn nhằm đáp ứng được nhiệm vụ trước mắt và lâu dài của đơn vị. Quy hoạch giữ vai trò vừa là chức năng, vừa là công cụ của hoạt động quản lý trong một tổ chức. Khi thực hiện công tác quy hoạch đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học, cần lưu ý các vấn đề sau: Phải xác định đúng mục tiêu quy hoạch đội ngũ tổ trưởng chuyên môn đáp ứng nhiệm vụ chính trị, chuyên môn của nhà trường; Phải xây dựng được kế hoạch quy hoạch đội ngũ tổ trưởng chuyên môn; Phải xây dựng được chuẩn tổ trưởng chuyên môn; Phải dự kiến được nguồn lực thực hiện quy hoạch đội ngũ tổ trưởng chuyên môn; Lựa chọn được các giải pháp thực hiện quy hoạch đội ngũ tổ trưởng chuyên môn; Quy hoạch phải luôn đảm bảo tính tập trung lãnh đạo thống nhất của cấp ủy Đảng, dân chủ công khai; Quy hoạch phải

luôn được xem xét, bổ sung, điều chỉnh, bảo đảm tính khoa học và thực tiễn.

### **3.2. Tuyển chọn và bổ nhiệm đội ngũ tổ trưởng chuyên môn ở trường tiểu học**

Tuyển chọn và bổ nhiệm đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học là quá trình đánh giá, xác định những ứng viên phù hợp và bổ nhiệm vào vị trí tổ trưởng chuyên môn; các hoạt động cơ bản gồm xử lý hồ sơ, phỏng vấn, đánh giá, phân loại, đề xuất tuyển chọn và bổ nhiệm. Tuyển chọn và bổ nhiệm tổ trưởng chuyên môn là thực hiện chức năng tổ chức của hiệu trưởng. Tuyển chọn và bổ nhiệm đúng tổ trưởng chuyên môn là cơ sở quan trọng cho việc chỉ đạo thực hiện có hiệu quả hoạt động giáo dục và giảng dạy trong nhà trường. Để thực hiện tốt công tác tuyển chọn và bổ nhiệm đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học, cần lưu ý các nội dung sau: Phải xây dựng được tiêu chí tuyển chọn về phẩm chất và năng lực của đội ngũ tổ trưởng chuyên môn; Thực hiện bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn theo đúng quy định; Đảm bảo việc bổ nhiệm, luân chuyển, bãi miễn thực sự là niềm khích lệ, động viên đội ngũ tổ trưởng chuyên môn; Đảm bảo việc bổ nhiệm, luân chuyển, bãi miễn hợp lý, đúng hoàn cảnh và nguyện vọng của đội ngũ tổ trưởng chuyên môn.

### **3.3. Sử dụng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn ở trường tiểu học**

Sử dụng đội ngũ là việc phân công, phân nhiệm trong nội bộ một đơn vị sao cho đảm bảo được yêu cầu “*đúng người*”, “*đúng việc*”, “*đúng chỗ*” và “*đúng lúc*” (Nguyễn Thị Mỹ Lộc và các cộng sự, 2010). Sử dụng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học phải lưu ý các nội dung sau đây: Nhà trường phải chịu trách nhiệm phân công nhiệm vụ, kiểm tra việc thực hiện nhiệm vụ của tổ trưởng chuyên môn, bảo đảm các điều kiện cần thiết để tổ trưởng chuyên môn thực hiện nhiệm vụ và các chế độ, chính sách liên quan; Đối với tổ trưởng chuyên môn mới, nhà trường phải phân công thành viên ban giám

hiệu có kinh nghiệm để theo dõi, đánh giá và giúp đỡ; Việc phân công nhiệm vụ cho tổ trưởng chuyên môn phải bảo đảm phù hợp với năng lực, sở trường của mỗi cá nhân.

### **3.4. Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn ở trường tiểu học**

Đào tạo, bồi dưỡng là nhằm cập nhật kiến thức, bồi dưỡng, nâng cao kỹ năng và phương pháp thực hiện nhiệm vụ được giao; góp phần xây dựng một đội ngũ có đạo đức nghề nghiệp, có đủ trình độ và năng lực chuyên môn đảm bảo chất lượng của hoạt động nghề nghiệp (Chính phủ, 2012). Để thực hiện tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng cần lưu ý các nội dung sau: Phải xác định được hiện trạng, nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn; Phải xây dựng được kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng mang tính khả thi; Cử đúng đối tượng đi học đúng các nội dung cần đào tạo, bồi dưỡng; Nội dung, chương trình, hình thức, thời gian đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên tiểu học phải căn cứ vào tiêu chuẩn tổ trưởng chuyên môn; Phải thực hiện việc đánh giá hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng sau mỗi khóa học nhằm nắm được nội dung tổ trưởng chuyên môn tiếp thu, học hỏi được và việc áp dụng các kiến thức đó vào thực tế thực hiện công việc; Sử dụng hợp lý đội ngũ tổ trưởng chuyên môn sau khi học kết thúc khóa bồi dưỡng hoặc đào tạo.

### **3.5. Đánh giá đội ngũ tổ trưởng chuyên môn ở trường tiểu học**

Việc đánh giá cán bộ quản lý, giáo viên và nhân viên là một nội dung quan trọng trong việc tạo động lực làm việc của các thành viên và toàn bộ nguồn nhân lực trong mỗi cơ sở giáo dục. Việc đánh giá cán bộ quản lý, giáo viên và nhân viên phải dựa trên cơ sở pháp lý về hệ thống các văn bản quy định về đánh giá công chức, viên chức và các chuẩn nghề nghiệp đối với viên chức. Đánh giá đội ngũ tổ trưởng chuyên môn là nhằm làm căn cứ tiếp tục bố trí, sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện chế độ, chính sách đối với đội ngũ này. Tiêu chí đánh giá, xếp loại

đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học chưa được quy định cụ thể, rõ ràng tại bất kỳ một văn bản pháp lý do Chính phủ, Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành. Tuy nhiên, dựa trên 03 văn bản pháp lý (Thông tư số 03/VBHN-BGDĐT ngày 22 tháng 01 năm 2014 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành Điều lệ Trường tiểu học; Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT Quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông; Thông tư số 20/2018/TT-BGDĐT Quy định chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông) làm căn cứ để đánh giá, xếp loại đội ngũ tổ trưởng chuyên môn.

### **3.6. Thực hiện chế độ đãi ngộ, xây dựng môi trường làm việc cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn ở trường tiểu học**

Việc thực hiện chế độ đãi ngộ, xây dựng môi trường làm việc là quá trình thực hiện các quy định, các chủ trương của nhà nước và của chính nội bộ nhà trường tới từng thành viên và thông qua đó cũng tác động lên các mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân, với tập thể, với tổ chức... nhằm tạo ra động lực lao động tốt nhất của mọi thành viên thông qua việc giải quyết các lợi ích vật chất và tinh thần cho người lao động (Nguyễn Thị Mỹ Lộc, 2010).

Để thực hiện chế độ đãi ngộ, xây dựng môi trường làm việc cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học, cần chú ý các nội dung sau:

Thực hiện đúng chế độ phụ cấp chức vụ cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn theo quy định; Thực hiện chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ tổ trưởng chuyên môn; Bố trí đúng người, đúng việc; Đối xử công bằng; Quan tâm, tư vấn, giúp đỡ kịp thời cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn; Tạo cơ hội cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn phát triển tiềm năng, tham gia xác định mục tiêu và ra quyết định; Quan hệ chân thành cởi mở; Đánh giá đúng năng lực của đội ngũ tổ trưởng chuyên môn; Tạo cơ hội thăng tiến cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn; Thực hiện các hình thức kỷ luật đối với trường hợp tổ trưởng chuyên môn vi phạm.

### **4. KẾT LUẬN**

Đổi mới quản lý giáo dục tiểu học phải tập trung vào đổi mới nhà trường. Trong đó, đổi mới công tác quản lý đội ngũ tổ trưởng chuyên môn là đổi mới từ tế bào, là khâu then chốt, là gốc rễ để nâng cao chất lượng giáo dục. Trước những hạn chế của công tác quản lý đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học khu vực đồng bằng sông Cửu Long nêu trên, các nhà quản lý cần lưu ý một số vấn đề khi triển khai các biện pháp nâng cao chất lượng quản lý đội ngũ tổ trưởng chuyên môn, nâng cao chất lượng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn, góp phần thực hiện thành công công cuộc đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục Việt Nam giai đoạn hiện nay.

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2014), *Thông tư số 03/VBHN-BGDĐT* ngày 22 tháng 01 năm 2014 ban hành Điều lệ Trường tiểu học.
2. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018, a), *Thông tư 14/2018/TT-BGDĐT* ngày 20/07/2018 ban hành Chuẩn Hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông.
3. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018, b), *Thông tư 20/2018/TT-BGDĐT* ngày 22/08/2018 ban hành Chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông.
4. Chính phủ (2012), *Nghị định số 29/2012/NĐ-CP* ngày 12/04/2012 về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức.
5. Nguyễn Thị Mỹ Lộc và các cộng sự (2010), *Quản lý giáo dục - Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, Đại học Quốc gia Hà Nội.