

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ HUYỆN THỌ XUÂN, TỈNH THANH HÓA

○ PGS.TS THÁI VĂN THÀNH* TRỊNH THỊ TIẾN**

Thọ Xuân là một huyện đồng bằng nối liền với trung du và miền núi của tỉnh Thanh Hóa. Là một huyện lớn của tỉnh với 41 xã thị trấn gần 23 vạn dân. Mạng lưới trường học phát triển gồm có 89 trường phổ thông, trong đó có 42 trường THCS; 1 Trung tâm dạy nghề; 1 Trung tâm giáo dục thường xuyên và 42 trường mầm non ngoài công lập. Trong những năm qua, việc xây dựng quy hoạch đào tạo, bồi dưỡng (ĐT, BD) đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) đã có những chuyển biến và đạt được những kết quả nhất định. Tuy nhiên, trước yêu cầu mới của sự nghiệp đổi mới và phát triển giáo dục, nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL các trường trung học cơ sở (THCS) huyện Thọ Xuân là việc làm cấp thiết hiện nay.

Xuất phát từ tình hình thực tế của địa phương, kết hợp với kinh nghiệm của bản thân, chúng tôi đề xuất 6 giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL các trường THCS huyện Thọ Xuân: 1) Đổi mới công tác quy hoạch CBQL; 2) Tuyển chọn, bổ nhiệm,... CBQL; 3) Đổi mới công tác ĐT, BD CBQL; 4) Thực hiện tốt chế độ, chính sách đối với CBQL; 5) Xây dựng hệ thống thông tin hỗ trợ công tác QL; 6) Đổi mới công tác đánh giá CBQL.

Trong bài viết này, chúng tôi trình bày 3 trong số 6 giải pháp nói trên:

1. Đổi mới công tác quy hoạch CBQL

Công tác quy hoạch CBQL các trường THCS huyện Thọ Xuân nhằm tạo nguồn CBQL đáp ứng yêu cầu trước mắt cũng như lâu dài, định hướng nguồn đến năm 2020; đảm bảo cho công tác cán bộ (CB) đi vào nền nếp, đảm bảo tính kế thừa, phát triển và chuyển tiếp liên tục, vững vàng giữa các thế hệ, giữ vững đoàn kết nội bộ và sự ổn định chính trị. Mặt khác, quy hoạch đội ngũ CBQL trường THCS giúp cho các trường có đủ về số lượng và chất lượng, đồng bộ về cơ cấu, tiêu chuẩn hoá về trình độ; đội ngũ CB kế cận dự nguồn được ĐT, BD về phẩm chất chính trị, năng lực và nghiệp vụ QL, thành thạo về chuyên môn,

được trải nghiệm thực tiễn, đồng thời tạo được thế chủ động nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển sự nghiệp GD-ĐT của tỉnh và của huyện.

Căn cứ vào Điều lệ trường học và các hướng dẫn của Bộ, của tỉnh về công tác CB, chúng tôi nhận thấy để xây dựng quy hoạch CBQL trường THCS cần dựa trên các căn cứ sau: + Nhiệm vụ chính trị của ngành giáo dục, của địa phương, của nhà trường; + Tiêu chuẩn CB thời kì CNH, HĐH đất nước. Tiêu chuẩn chức danh hiệu trưởng (HT) và phó hiệu trưởng (PHT) trường THCS theo quy định của ngành và của địa phương; + Thực trạng đội ngũ CB hiện có; + Quy hoạch CB phải đảm bảo tính liên tục, kế thừa, được bổ sung hàng năm, có hiệu lực pháp lý và khả thi; + Dự báo được sự phát triển về quy mô, chất lượng, loại hình giáo dục giai đoạn 2015-2020, 2025.

Theo chúng tôi, Phòng GD-ĐT phối hợp với Phòng Nội vụ tham mưu cho UBND huyện xây dựng quy hoạch bao gồm các bước: *Bước 1:* Thông qua khảo sát, đánh giá CBQL trường THCS trên địa bàn huyện tiến hành phân tích số lượng, cơ cấu, độ tuổi, chất lượng đội ngũ CBQL hiện có phân loại CB theo yêu cầu quy hoạch. *Bước 2:* Dự báo nhu cầu CBQL từng thời kì, 2015, 2020, 2025 căn cứ dự báo về dân số, quy mô phát triển số học sinh, số trường lớp của THCS trong huyện để dự báo về các chức danh HT, PHT; yêu cầu về năng lực QL điều hành, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, lý luận chính trị, ngoại ngữ, tin học, trình độ QL so với tiêu chuẩn CB đáp ứng ngày càng cao của sự nghiệp phát triển giáo dục. *Bước 3:* Xác định nguồn bổ sung CBQL (CN tại chỗ, ở các trường THCS khác trong huyện...). *Bước 4:* Lập danh sách CB kế cận dự nguồn bổ sung hàng năm những GV có phẩm chất và năng lực tốt: Ban Giám hiệu, cấp uỷ của trường giới

* Trưởng Đại học Vinh

** Phòng Giáo dục và Đào tạo huyện Thọ Xuân, Thanh Hoá

thiệu CB dự nguồn các chức danh HT, PHT (lấy phiếu tín nhiệm trong CB, GV). Phòng GD-ĐT, Phòng Nội vụ lập danh sách quy hoạch đề nghị UBND huyện phê duyệt. *Bước 5:* Tạo điều kiện cho CB trong quy hoạch được ĐT, BD hoặc thực hiện điều chỉnh, luân chuyển để CB được rèn luyện thực tiễn, tích lũy kinh nghiệm ở các vị trí công tác khác nhau. Đưa CB dự nguồn vào các vị trí theo yêu cầu của quy hoạch, sau khi xây dựng quy hoạch CB hàng năm cần định kỳ kiểm tra, đánh giá quy hoạch CB và có biện pháp bổ sung quy hoạch

2. Tuyển chọn, bổ nhiệm CBQL

1) Tuyển chọn: Tuyển chọn CBQL trường THCS nhằm lựa chọn CBQL có năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, có phẩm chất chính trị vững vàng, đạo đức trong sáng để tổ chức và QL trường học, đồng thời phát huy hết khả năng trong công tác điều hành và nâng cao vai trò trách nhiệm đối với các hoạt động của nhà trường. Việc tuyển chọn phải dựa trên cơ sở quy hoạch CBQL, nhu cầu thực tế của cơ sở giáo dục cần tuyển chọn; đảm bảo nguyên tắc dân chủ và công khai, quán triệt quan điểm trọng dụng người có tài, có đức thật sự. Công khai hoá các tiêu chuẩn tuyển chọn nhằm làm cho mọi người đều được bình đẳng trong việc lựa chọn vào cương vị lãnh đạo.

Tuyển chọn CBQL cần chú ý đến quá trình ĐT, học tập và những thành tích đạt được trong quá trình ở diện trước và trong quy hoạch. Tùy theo tình hình cụ thể ở các trường mà ưu tiên cho các tiêu chuẩn thích hợp. Khi xem xét tuyển chọn CB cần chú ý: CB phải có trình độ kiến thức (kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ, khoa học QL...) được huấn luyện, rèn luyện các kỹ năng QL, có phẩm chất chính trị, phẩm chất đạo đức tốt.

Theo chúng tôi, để lựa chọn được CBQL thực sự khách quan, đúng người, đúng việc cần thực hiện qua các bước sau: *Bước 1:* Rà soát toàn bộ đối tượng CBQL trong quy hoạch nguồn về năng lực chuyên môn nghiệp vụ, phẩm chất chính trị, uy tín trong đồng nghiệp, thời gian công tác, kinh nghiệm thực tiễn, tuổi đời và giới tính... *Bước 2:* Phòng GD-ĐT phối hợp với Phòng Nội vụ xét tuyển các đối tượng được tuyển chọn ngoài những tiêu chí theo quy định cần chú ý đến một số tiêu chí như: Các thành tích trong 3 năm học liền kề: cấp bộ, cấp tỉnh, cấp huyện; trình độ chuyên môn: thạc sĩ, đại học; trình độ tin học, ngoại ngữ, QLNN, QLGD; có sáng kiến kinh nghiệm được các cấp

bộ, tỉnh, huyện công nhận. *Bước 3:* Những người được lựa chọn bổ nhiệm cần trình bày đề án công tác trong nhiệm kỳ của mình để các cấp có thẩm quyền cùng CB, công chức, viên chức ở cơ sở xem xét, tham khảo. *Bước 4:* Phòng GD-ĐT phối hợp với Phòng Nội vụ lập danh sách những người được lựa chọn trình UBND huyện xem xét bổ nhiệm.

2) Bổ nhiệm và bổ nhiệm lại

Bổ nhiệm: Việc bổ nhiệm CBQL trường THCS phải xuất phát từ nhu cầu công tác của đơn vị, từ việc xác định chức năng, nhiệm vụ, tổ chức mới bổ nhiệm CB lãnh đạo, tránh tình trạng vì người mà lập ra tổ chức. Số CBQL phải tương xứng với khối lượng công việc theo chức năng của nhà trường và số lượng CB, GV, nhân viên và học sinh theo quy định hiện hành. Đảm bảo sự ổn định, kế thừa và phát triển của đội ngũ CB, GV trên cơ sở nâng cao chất lượng công tác, hiệu lực, hiệu quả hoạt động của nhà trường.

Phòng GD-ĐT phối hợp Phòng Nội vụ thống nhất lựa chọn CBQL trong nguồn quy hoạch, hai phòng lập danh sách tham mưu đề nghị UBND huyện làm quy trình bổ nhiệm CB. Tiến hành bổ nhiệm CBQL phải thực hiện đúng quy trình bổ nhiệm CB đã quy định và làm thủ tục đúng theo từng bước quy định trong quy chế bổ nhiệm CB.

Phòng GD-ĐT, Phòng Nội vụ trực tiếp làm việc với lãnh đạo nhà trường về nguồn nhân sự và chương trình hội nghị lấy phiếu tín nhiệm, tiến hành việc lấy phiếu tín nhiệm tại đơn vị cơ sở nơi nhân sự đang công tác.

Sau khi có kết quả phiếu thăm dò hai phòng lập danh sách đề nghị UBND huyện, huyện ủy ra quyết định bổ nhiệm.

Bổ nhiệm lại: Bổ nhiệm lại nhằm đánh giá toàn bộ kết quả công tác QL của CBQL tại các đơn vị công tác khi hết thời hạn giữ chức vụ bổ nhiệm theo quy định. Tiếp tục bổ nhiệm lại cho những CBQL hoàn thành nhiệm vụ trong thời gian giữ chức vụ, bảo đảm tiêu chuẩn, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong thời gian tới, đơn vị có nhu cầu và có đủ sức khỏe làm việc. Căn cứ vào Điều lệ trường THCS, chỉ bổ nhiệm lại cho CBQL giữ chức vụ Hiệu trưởng, nhiệm kỳ 5 năm.

Phòng GD và Phòng Nội vụ rà soát lập danh sách các CBQL hết nhiệm kỳ, thống nhất cách thức làm việc, thống nhất cụ thể các trường hợp bổ nhiệm lại trình UBND huyện và Hội đồng xét bổ nhiệm công chức, viên chức lãnh đạo xem xét quyết định.

Phòng GD và Phòng Nội vụ tiến hành làm quy trình lấy phiếu tín nhiệm tại các đơn vị cơ sở, nghe báo cáo đánh giá công tác QL của CBQL và ý kiến phát biểu của tập thể Hội đồng sư phạm nhà trường. Lấy ý kiến đánh giá của địa phương nơi CBQL công tác. Báo cáo đề án công tác cho nhiệm kì tiếp theo.

Lập danh sách đề nghị ra quyết định bổ nhiệm lại cho CBQL đủ điều kiện tiêu chuẩn.

3. Đổi mới công tác ĐT, BD CBQL

Công tác ĐT, BD CBQL nhằm thực hiện mục tiêu đạt chuẩn và trên chuẩn theo quy định; Nâng cao chất lượng QL, năng lực QL và lí luận chính trị; không chỉ chú trọng đến năng lực chuyên môn nghiệp vụ sư phạm tự học và sáng tạo mà còn chú ý đến việc BD về trình độ lí luận chính trị về nghiệp vụ QL, các kĩ năng (KN) QL như: KN nhận thức (khả năng nắm bắt được, khả năng tư duy về những sự việc trong QL; nhận thấy vấn đề cần giải quyết trong công việc; phân tích, tổng hợp, khái quát hoá, phán đoán và dự báo để nâng cao nhận thức và giải quyết vấn đề); KN kĩ thuật (dự báo, kế hoạch hoá; tổ chức, sắp xếp phân công công việc; kiểm tra, đánh giá, xử lí thông tin trong QL); KN nhân sự (KN giao tiếp, KN lãnh đạo, chỉ đạo, điều khiển, động viên, khuyến khích và thuyết phục, KN hoà nhập cùng làm việc với mọi người). BD về trình độ ngoại ngữ và tin học; phải ĐT toàn diện, coi trọng tính hiệu quả. Các cơ quan QLGD cần làm cho đội ngũ CBQL trường THCS ý thức đầy đủ rằng: không ĐT, BD để nâng cao trình độ, năng lực thì không thể hoàn thành được nhiệm vụ của CBQL trước yêu cầu phát triển của thời kì hội nhập hiện nay.

Phải xây dựng kế hoạch ĐT, BD CBQL phù hợp cho từng đối tượng và phù hợp với từng giai đoạn phát triển đất nước.

Đổi mới và nâng cao công tác ĐT, BD CBQLGD, đổi mới nội dung, chương trình, phương pháp ĐT, BD đội ngũ CBQL theo hướng hiện đại, chuyên nghiệp hoá, đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp giáo dục.

Tổ chức các hình thức, phương thức ĐT, BD CBQLGD phù hợp với từng đối tượng. Có cơ chế chính sách đãi ngộ phù hợp để khuyến khích, thu hút đội ngũ nhà giáo và CBQLGD tích cực học tập và tự học tập, tự BD cập nhật tri thức mới về CBQL.

Quy trình lập kế hoạch ĐT, BD cho CBQL cần thực hiện các bước như sau:

Bước 1: Phân loại đối tượng ĐT, BD, gồm 2 nhóm: CBQL đương chức và CBQL trong quy hoạch. Đối với CBQL đương chức: có kế hoạch BD thường xuyên, định kì theo hình thức tập trung, tại chức, tự BD, trao đổi kinh nghiệm: + Đầu năm học tổ chức cho CBQL học nhiệm vụ năm học và duyệt kế hoạch năm học của các trường trên cơ sở tổ chức trao đổi học tập kinh nghiệm giữa các CBQL các trường trong toàn huyện theo cụm trường; + Cuối kì và cuối năm học chọn những nhân tố điển hình trong công tác QL để các trường học tập nhân rộng áp dụng mô hình QL hay có hiệu quả vào thực tiễn từng đơn vị trong toàn huyện; + Tổ chức hội thảo trao đổi học tập kinh nghiệm theo định kì hàng năm; + BD các kĩ năng QL; + BD các chuyên đề. Có chính sách động viên khuyến khích mỗi CBQL có kế hoạch tự học, tự nghiên cứu, tự BD. Có kế hoạch ĐT đối với CBQL với các nội dung nhằm đáp ứng tiêu chuẩn CB gồm: + ĐT trên đại học về chuyên môn hoặc về chuyên ngành QLGD; + ĐT lí luận chính trị: trung cấp CT, cao cấp; + ĐT về tin học và ngoại ngữ... Đối với CBQL trong quy hoạch: Giai đoạn trước quy hoạch: diện CB đã qua ĐT càng rộng, trình độ CB được ĐT càng cao thì nguồn CB đưa vào quy hoạch càng phong phú và có chất lượng. Không có nguồn CB đã được ĐT sẽ phải quy hoạch gượng ép hoặc làm một cách hình thức. Giai đoạn sau quy hoạch: ở đây ĐT, BD có vai trò quyết định kết quả thực hiện quy hoạch. Xây dựng xong quy hoạch mới là bước khởi đầu, sau đó sẽ là một quá trình công phu, gian khổ, phải ĐT, BD, thử thách, rèn luyện đối với CB trong quy hoạch, để thực hiện có kết quả kế hoạch đã được thông qua.

Bước 2: Định hướng xây dựng nội dung và hình thức ĐT, BD. Nội dung ĐT, BD: Trước hết, cần thực hiện tốt nội dung ĐT, BD CBQL được quy định trong quyết định số 847/TTg ngày 20/11/1996 của Thủ tướng Chính phủ, quyết định số 3481/BGD-ĐT ngày 01/11/1997 của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT về chương trình BD CB công chức Nhà nước của ngành GD-ĐT. Căn cứ vào thực tế của huyện Thọ Xuân, theo chúng tôi, cần tập trung BD cho CBQL những vấn đề sau: BD cho HT nghiệp vụ QL nhà trường: Kĩ năng lập kế hoạch chiến lược; BD KN xây dựng các giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ GV; - BD KN QL hoạt động chuyên môn nghiệp vụ của GV; - Lãnh đạo đổi mới PPDH, công tác kiểm tra đánh giá, định dạng văn hoá và xây dựng thương hiệu
(Xem tiếp trang 36)

chủ quan hoá và khách quan hoá kiến thức cá nhân để phát triển NL nhận thức của SV; - Cơ chế lây lan, cộng hưởng, hợp tác: quá trình TH diễn ra trong mối quan hệ người học với người học. Trong TH, làm việc với nhiều người sẽ động viên khích lệ, hỗ trợ nhau để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Đây là quá trình tâm lý biện chứng, có tính lây lan và cộng hưởng, làm nảy sinh tình cảm, phát triển KN học tập hợp tác giữa các thành viên.

Từ những cơ chế tâm lý trên, quá trình hình thành NLTH cho SV có thể được thực hiện như sau:

Khơi dậy hứng thú học tập trong SV (SV phải thấy được lợi ích của việc TH và hình thành động cơ TH một cách đúng đắn).

- *Huấn luyện các KNTH cho SV*, từ việc lập kế hoạch cho đến đánh giá kết quả TH. Yêu cầu đặt ra là phải có sự tự giác thì việc TH mới đạt kết quả tốt nhất.

Tổ chức rèn luyện các KNTH cho SV. Cụ thể, cho SV TH trên lớp, tăng cường hình thức TH ngoài lớp theo tổ, nhóm...

Thực tập đánh giá quá trình TH thông qua hình thức quan sát, theo dõi tiến độ TH, bài tập thực hành, bài kiểm tra thường xuyên, bài tập tình huống, seminar...

Tổ chức trao đổi, thảo luận để học hỏi, rút kinh nghiệm từ các thành viên trong nhóm.

Tổ chức đánh giá, tự đánh giá kết quả và tổng kết kết quả TH. □

Tài liệu tham khảo

1. Bộ GD-ĐT. **Chuẩn nghề nghiệp giáo viên trung học** (trung học cơ sở và trung học phổ thông). NXB Đại học sư phạm, H. 2008.
2. Bộ GD-ĐT. **Quy chế đào tạo đại học và cao đẳng hệ chính quy theo hệ thống tin chỉ**, H. 2007.
3. Trần Thị Minh Hằng. *Một số yếu tố tâm lý cơ bản trong tự học của sinh viên trường cao đẳng sư phạm*. Luận án tiến sĩ. Trường Đại học sư phạm Hà Nội. 2003.
4. Trần Văn Hiếu. *Xây dựng và rèn luyện hệ thống kỹ năng tự học cho sinh viên*. Đề tài khoa học công nghệ cấp Bộ. Trường Đại học sư phạm Huế. 2002.
5. Nguyễn Hữu Lam. "Mô hình năng lực trong giáo dục, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực" *Trung tâm nghiên cứu và phát triển quản trị* - CEMD, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh. 2007.

SUMMARY

Starting from the demand of credit-based training, the authors approach the issue of implementation capability (model structure, psychological mechanism...) to organize self-study for students, meeting the demand of renewing teaching methods in new ways.

Một số giải pháp...

(Tiếp theo trang 14)

nhà trường; - BD cho HT về ngoại ngữ, tin học. *Hình thức ĐT, BD*: Để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của nền giáo dục hiện đại, CBQL cần được ĐT, BD dưới nhiều hình thức đa dạng và phong phú như: + *BD thường xuyên*, được thực hiện bằng nhiều cách như: tự học, tự BD trong thực tiễn giáo dục, tham gia các buổi hội thảo, tham gia các khóa BD ngắn hạn. Trong đó tự học tự BD là cách BD cơ bản nhất, thông qua các hoạt động thực tiễn về QL nhà trường, CBQL tự rút ra những bài học kinh nghiệm, khắc phục những mặt còn hạn chế; + *BD tập trung*: nhằm BD một cách có hệ thống để nâng cao trình độ đội ngũ CBQL trường THCS chưa được chuẩn hoá về trình độ ĐT và có kế hoạch nâng cấp ĐT, BD đội ngũ CBQL các bậc học, cấp học. □

Tài liệu tham khảo

1. Chỉ thị số 40-CT/TW của Ban Bí thư về việc xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục.
2. Nghị định 43/2006/NĐ-CP ngày 24/5/2006 của Thủ tướng Chính phủ quy định quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập.
3. Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT ngày 22/10/2009 về chuẩn hiệu trưởng trường THCS, trường THPT và trường phổ thông nhiều cấp học của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT.
4. Vương Lạc Phu - Tưởng Nguyệt Thần. **Khoa học lãnh đạo hiện đại**. NXB Chính trị quốc gia, H 2000.
5. Thái Văn Thành. **Quản lý giáo dục và quản lý nhà trường**. NXB Đại học Huế, 2007.
6. Quyết định số 1138/QĐ-UB ngày 16/4/2002 của UBND tỉnh Thanh Hoá.

SUMMARY

The auth proposed six solutions to improve the quality of management staff at lower secondary schools in Tho Xuan District, Thanh Hoa Province. Some remarkable solutions are the reform of the management staff planning; the selection and appointment of management staff; innovative training and retraining of management personnel...