

# ĐỔI MỚI CÔNG TÁC TUYỂN CHỌN CÁN BỘ ĐƯA VÀO QUY HOẠCH CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TỈNH LÀO CAI

○ THS. HOÀNG VĂN DƯƠNG

**T**ong các trường trung học phổ thông (THPT), đổi mới công tác đánh giá (ĐG), tuyển chọn cán bộ (CB) đưa vào quy hoạch có ý nghĩa hết sức quan trọng bởi nó xuất phát từ yêu cầu thực tế đổi mới công tác quản lý giáo dục (QLGD) hiện nay. Hiện tại, đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) trường THPT tỉnh Lào Cai có 80 người (28 hiệu trưởng, 52 hiệu phó), trong đó: 100% đạt chuẩn trở lên; 14,9% trung cấp và cao cấp chính trị; 74,6% đã được BD nghiệp vụ QLGD; 41,8% có chứng chỉ A, B tin học; 44,6% có chứng chỉ ngoại ngữ A trở lên; 34,3% nữ CBQL. Nhìn chung, đội ngũ này về cơ bản đủ để duy trì, điều hành các hoạt động trong nhà trường, nhưng so với yêu cầu hiện nay thì còn thiếu về số lượng, bất cập cơ cấu, trình độ năng lực chuyên môn và năng lực lãnh đạo quản lý (QL) còn hạn chế. Nguồn giáo viên (GV) hàng năm bổ sung cho các trường ít, nhiều trường còn thiếu GV, điều này dẫn đến khó khăn trong công tác lựa chọn CB quy hoạch. Để chuẩn bị CB lãnh đạo QL các trường THPT trong tỉnh cho trước mắt và lâu dài các nhà trường và Sở GD-ĐT cần chú trọng ở tất cả các khâu trong công tác quy hoạch CB, đặc biệt là khâu phát hiện, tạo nguồn, ĐG và lựa chọn CB.

1. Thực trạng công tác tuyển chọn CB đưa vào quy hoạch CBQL trường THPT tỉnh Lào Cai

Để tìm hiểu vấn đề trên, tháng 5/2011 chúng tôi đã tiến hành nghiên cứu tại 25 trường THPT và khảo sát bằng phiếu hỏi 255 CB ở các cơ quan trong tỉnh (Ban Tổ chức Tỉnh ủy, Sở Nội vụ, UBND huyện/thành phố, Sở GD-ĐT, trường THPT). Nội dung khảo sát bao gồm: 1) Xây dựng tiêu chuẩn CBQL; 2) Rà soát quy hoạch; 3) Dự báo phát triển giáo dục THPT; 4) Lựa chọn CB đưa vào quy hoạch; 5) Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ CBQL. Các mức độ

của mỗi nội dung được chia thành 4 mức: *Tốt*, *Khá*, *Bình thường*, *Chưa tốt*; điểm cho các mức độ tương ứng là 4, 3, 2, 1; tính điểm trung bình ĐG ( $\bar{X}$ ) với các mức: *Tốt*  $3,25 \leq \bar{X} \leq 4$ ; *Khá*  $2,5 \leq \bar{X} \leq 3,24$ ; *TB*  $1,75 \leq \bar{X} \leq 2,4$ ; *Yếu*  $1 \leq \bar{X} \leq 1,74$  (Min = 1, Max = 4). Kết quả khảo sát cho thấy: công tác quy hoạch CBQL trường THPT của tỉnh Lào Cai được ĐG ở mức độ *khá* ( $\bar{X} = 3,23$ ). Công tác này được thực hiện thông qua nhiều biện pháp, nhưng tập trung chủ yếu vào công tác xây dựng tiêu chuẩn CB, tuyển chọn CB, rà soát và xây dựng quy hoạch CB. Các biện pháp được ĐG ở các mức độ khác nhau, có sự chênh lệch khá lớn, điểm trung bình trong khoảng  $3,19 \leq \bar{X} \leq 3,3$ .

Các biện pháp 1, 2, 3, 4 được ĐG ở mức *khá*. Biện pháp 5 được ĐG ở mức cao nhất, *mức độ tốt* ( $\bar{X} = 3,3$ ). Kết quả khảo sát cho thấy các trường THPT đã chú trọng công tác quy hoạch CB, thể hiện từ khâu xây dựng tiêu chuẩn, phát hiện tạo nguồn, lựa chọn CB và xây dựng quy hoạch. Tuy được ĐG ở mức độ *khá*, nhưng thực tế công tác CB của các nhà trường lại cho thấy, việc ĐG CB vẫn còn tình trạng thiếu khách quan, chưa chính xác, dẫn đến một số CB đã đưa vào quy hoạch nhưng không phát triển được phải đưa ra khỏi quy hoạch. Đây là vấn đề cần phải chú ý để nâng cao chất lượng đội ngũ CB quy hoạch đảm bảo cho quy hoạch có tính khả thi cao nhất.

2. Định hướng công tác tuyển chọn CB đưa vào quy hoạch CBQL trường THPT tỉnh Lào Cai thời gian tới

1) *Đánh giá CB trước khi đưa vào quy hoạch* dựa trên tiêu chuẩn chung của CB quy định tại NQTW3 (khóa VIII), tiêu chuẩn cụ thể của từng chức danh CB và dựa vào chuẩn GV,

\* Sở GD-ĐT tỉnh Lào Cai

chuẩn hiệu trưởng trường THPT để DG. Nội dung DG tập trung vào phẩm chất và năng lực, cùng với chiều hướng phát triển của CB, cụ thể:

- *Phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống:* Thể hiện ở nhận thức, tư tưởng chính trị; việc chấp hành chủ trương, đường lối, quy định của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước; việc giữ gìn đạo đức và lối sống trong sạch, chống quan liêu, tham nhũng, lãng phí và các biểu hiện tiêu cực khác; tinh thần học tập nâng cao trình độ; tính trung thực, ý thức tổ chức kỉ luật, tinh thần trách nhiệm trong công tác.

- *Năng lực:* Thể hiện ở kết quả công việc, hiệu quả công tác; tinh chủ động, sáng tạo và mức độ hoàn thành chức trách, nhiệm vụ được giao; khả năng đoàn kết, quy tụ, phát huy sức mạnh của tập thể, năng lực điều hành, tổ chức thực hiện.

- *Chiều hướng và triển vọng phát triển:* Thể hiện ở khả năng đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ khi được bổ trí vào chức vụ quy hoạch.

Trước khi quy hoạch, ngoài kết quả DG của nhà trường và cơ quan QL trực tiếp CB, phải tham khảo ý kiến DG của cấp ủy và chính quyền cơ sở nơi CB và gia đình cư trú. Ý kiến DG CB thông qua các kênh khác nhau nhưng phải được thể hiện bằng văn bản và được công khai trong tập thể cấp ủy, lãnh đạo nhà trường, đồng thời thông báo cho CB, GV nhà trường được biết.

**2) Nội dung đổi mới công tác tuyển chọn CB đưa vào quy hoạch CBQL trường THPT tỉnh Lào Cai**

a) *Đổi mới xây dựng tiêu chí tuyển chọn CB đưa vào quy hoạch.* Tiêu chí cụ thể để lựa chọn CB được xây dựng trên cơ sở nguyên tắc: - Người được lựa chọn có đủ phẩm chất, năng lực, uy tín, tác phong tốt đáp ứng với cương vị mới; có trình độ ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác QL và dạy học. Có ý thức và khả năng tự học để trang bị về trình độ chuyên môn, trình độ ngoại ngữ và những hiểu biết xã hội cần thiết. Có năng lực QL ngang tầm với yêu cầu và nhiệm vụ...;

- Người được lựa chọn có kĩ năng giải quyết các vấn đề cụ thể về chuyên môn và QL, kĩ năng giao tiếp làm việc với mọi người, có khả năng hợp tác và tạo môi trường để mọi người cảm thấy an toàn, dễ dàng bộc lộ ý kiến của mình. CBQL phải có kĩ năng phân tích tổng hợp tốt, kĩ năng phán

đoán, dự báo phát triển nhà trường phù hợp với mục tiêu phát triển của ngành, của xã hội; - Người được lựa chọn phải tự tin, trung thực, nhiệt tình (thực tế hiện nay, còn có CBQL tỏ ra thiếu tự tin về tác phong, tinh thần trách nhiệm, ý thức tổ chức kỉ luật...)

b) *Đổi mới về cách thức tuyển chọn CB quy hoạch.* Tuyển chọn CB đưa vào quy hoạch CBQL trường THPT phải theo hướng "mở" và "động", một chức danh quy hoạch nhiều người (gấp 2-3 lần), một người có thể quy hoạch nhiều chức danh, có thể quy hoạch người trong hoặc ngoài cơ quan, phải thường xuyên điều chỉnh, bổ sung quy hoạch hàng năm. Chú trọng quy hoạch CB trẻ, có năng lực, CB nữ, CB người dân tộc thiểu số; không tuyệt đối hoá độ tuổi khi quy hoạch, nhưng CB quy hoạch phải có phẩm chất tốt, năng lực chuyên môn vững vàng, có năng lực thực tiễn, được CB GV tin nhiệm, sức khoẻ tốt để hoàn thành nhiệm vụ.

Thông qua các phong trào thi đua trong nhà trường để phát hiện những có nhân tố năng lực lãnh đạo, tổ chức QL, lựa chọn đưa vào dự nguồn quy hoạch.

Căn cứ kết quả DG CB hàng năm và nhu cầu CBQL trường THPT theo hạng trường để xây dựng quy hoạch đủ về số lượng (hạng 1: 8-12 người, hạng 2: 6-9 người, hạng 3: 4-6 người); hợp lí về cơ cấu (độ tuổi, giới tính, dân tộc, bổ môn); đảm bảo chất lượng để chủ động nguồn CB cho từng giai đoạn phát triển nhà trường. Giữa số lượng, chất lượng và cơ cấu có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, quy hoạch CB phải chú ý giải quyết tốt các mối quan hệ đó. Số lượng CB đưa vào quy hoạch chức danh hiệu trưởng, phó hiệu trưởng gấp 2-3 lần nhằm tạo điều kiện trong việc lựa chọn nhân sự khi bổ sung CBQL và chuẩn bị nhân sự thay thế khi cần thiết. Cơ cấu hợp lí tạo điều kiện cho CBQL hỗ trợ nhau trong quá trình làm việc, phát huy điểm mạnh và hạn chế điểm yếu của từng người.

Để chọn được CBQL nhà trường có đủ đức, tài, người lãnh đạo phải có sự hiểu biết sâu sắc về đội ngũ của mình. Ngay một lúc không thể đòi hỏi mỗi người thoả mãn đầy đủ các tiêu chuẩn mà chỉ cần đạt được một số tiêu chuẩn cơ bản, những tiêu chuẩn còn lại phải được tiếp tục DT, BD hoàn thiện trong quá trình sau đó. Mặt

khác để có đội ngũ CBQL đáp ứng yêu cầu thì không gì tốt hơn là người CBQL nhà trường phải chú ý đến khâu quy hoạch BD đội ngũ kế cận để vừa đảm bảo tính kế thừa, vừa phát huy được năng lực của đội ngũ GV trẻ.

Quy hoạch CBQL trường THPT phải gắn với DT, BD CB. Trước hết phải hướng dẫn họ xây dựng kế hoạch để tự học tập, rèn luyện, bổ sung những kiến thức, kĩ năng còn thiếu. Đồng thời các cấp QL phải xây dựng kế hoạch để chủ động DT, BD giúp họ nhanh chóng trưởng thành theo mục đích yêu cầu nhiệm vụ lãnh đạo, QL. Trong công tác DT, BD cần chú ý tạo điều kiện cho CB dự nguồn được BD về năng lực lãnh đạo QL tại Học viện QLGD, về lí luận chính trị, về tin học, ngoại ngữ.

Cùng với xây dựng và thực hiện kế hoạch học tập, BD, để tạo điều kiện cho CB quy hoạch rèn luyện, thử thách, phấn đấu ở nhiều lĩnh vực, hiệu trưởng nhà trường phải bố trí CB quy hoạch thay nhau vào những vị trí quan trọng như: tổ trưởng, tổ phó chuyên môn; Thư kí Hội đồng, Chủ tịch Công đoàn, Bí thư đoàn TNCS Hồ Chí Minh. Việc giao nhiệm vụ phải căn cứ vào năng lực, sở trường, kinh nghiệm của CB để đảm bảo vừa sức, tránh giao nhiệm vụ quá khó mà thiếu sự quan tâm giúp đỡ dẫn đến CB không hoàn thành nhiệm vụ, hoang mang, lo sợ.

Thường xuyên kiểm tra, DG công tác quy hoạch, kịp thời điều chỉnh những thiếu sót, những nội dung không còn phù hợp để quy hoạch thực hiện đảm bảo có chất lượng, hiệu quả. Trong một năm cấp QL phê duyệt quy hoạch phải có ít nhất một lần kiểm điểm việc thực hiện quy hoạch của mình và kiểm tra việc thực hiện quy hoạch của cấp dưới.

c) *Đổi mới về quy trình quy hoạch CB.* Cấp ủy nhà trường và lãnh đạo đơn vị tổ chức hội nghị quán triệt mục đích, yêu cầu, quan điểm, nguyên tắc của công tác quy hoạch CB tới toàn thể CB, đảng viên, công chức, viên chức để mọi người nhận thức đúng về công tác quy hoạch. Thực hiện công khai dân chủ trong việc tuyển chọn, quy hoạch, bổ nhiệm

Tiến hành rà soát quy hoạch CBQL trường THPT giai đoạn trước, xây dựng quy hoạch giai đoạn tiếp theo. Việc này phải làm thường xuyên hàng năm (vào tháng 9) nhằm bổ sung những

nhân tố tích cực vào quy hoạch và đưa ra khỏi quy hoạch những người không đủ tiêu chuẩn; được tiến hành theo các bước của quy trình sau đây: - Cấp ủy, lãnh đạo và hội đồng trường xác định cơ cấu lãnh đạo đảm bảo đủ số lượng, có môn tự nhiên và môn xã hội, độ tuổi giữa cấp trưởng và cấp phó có sự chênh lệch hợp lí; giới tính có nam, có nữ; chú trọng tăng tỉ lệ CB dân tộc, CB nữ dân tộc trong lãnh đạo; nhận xét, DG CB đương nhiệm và dự nguồn về phẩm chất, năng lực, trình độ DT, tin nhiệm, tuổi tác, sức khoẻ. Trên cơ sở cơ cấu đã được xác định, kết quả nhận xét, DG CB và tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo, cấp ủy, lãnh đạo và hội đồng trường dự kiến danh sách CB đưa ra lấy phiếu thăm dò tại hội nghị CB, GV toàn trường; - Tổ chức hội nghị CB, GV, nhân viên toàn trường để lấy phiếu thăm dò giới thiệu nguồn quy hoạch vào các chức vụ: hiệu trưởng, phó hiệu trưởng. Những người được trên 50% số phiếu thì đưa vào danh sách để lấy tin nhiệm ở bước tiếp theo; - Trên cơ sở phiếu tin nhiệm của hội nghị toàn trường, tổ chức hội nghị cấp ủy, lãnh đạo và hội đồng trường thảo luận, bỏ phiếu các nhân sự được giới thiệu để đưa vào quy hoạch chức vụ: hiệu trưởng, phó hiệu trưởng. CB được trên 50% số phiếu tán thành thì đưa vào danh sách trình Sở GD-ĐT, những người không đạt 50% số phiếu thì đưa ra khỏi quy hoạch; - Căn cứ Tờ trình của các trường THPT, Sở GD-ĐT rà soát số lượng, cơ cấu, tiêu chuẩn CBQH của các đơn vị, quyết định phê duyệt của hoạch; quyết định điều chỉnh, bổ sung hàng năm. Quyết định phê duyệt được gửi đến cấp ủy và lãnh đạo nhà trường để tổ chức thực hiện các nhiệm vụ phát triển CB.

3. *Đổi mới công tác tuyển chọn CB đưa vào quy hoạch CBQL trường THPT* phải xuất từ những quan điểm cơ bản của công tác CB và được vận dụng phù hợp vào thực tiễn của các nhà trường, các địa phương. Đối với giáo dục tỉnh Lào Cai trong giai đoạn nay, đổi mới công tác tuyển chọn CB quy hoạch được thực hiện từ khâu DG, DT, BD CB đến khâu rà soát, điều chỉnh, bổ sung quy hoạch và tổ chức thực hiện quy hoạch. Đổi mới công tác tuyển chọn, quy hoạch CBQL các trường THPT, ngoài vai trò trách nhiệm của cấp ủy nhà trường còn có sự tham gia của Sở

(Xem tiếp trang 10)

bảo vệ phẩm chất đạo đức và có trình độ năng lực, tâm huyết với nghề nghiệp. DT, BD nâng cao chất lượng CBQL, đồng thời tạo nguồn quy hoạch CBQL để chủ động về số lượng và chất lượng cho việc đề bạt, luân chuyển CBQL các trường THCS. Tích cực cử CBQL đi học tập để nâng cao trình độ chuyên môn và năng lực QL. Phần đầu đến năm 2015 tất cả CBQL trường THCS đều có trình độ trên chuẩn, được học BD kiến thức QLGD; trình độ lý luận chính trị trung cấp.

**4) Thực hiện tốt các chế độ chính sách của nhà nước và của địa phương đối với đội ngũ CBQL trường THCS:** Triển khai thực hiện kịp thời các chế độ chính sách của Đảng và Nhà nước, của địa phương tới toàn thể CB, GV trong nhà trường. Thường xuyên kiểm tra giám sát việc thực hiện chế độ, chính sách và xử lý nghiêm những trường hợp vi phạm chế độ chính sách đối với CBQL và GV.

Thực hiện tốt chính sách CB đối với GV và CBQL, cần có kế hoạch luân chuyển hợp lý để tạo điều kiện cho CBQL, GV hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

**5) Tăng cường đầu tư cho phát triển giáo dục và nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL trường THCS:** Đầu tư đúng mục đích, có trọng điểm và hiệu quả cho phát triển giáo dục nói chung, nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL trường THCS nói riêng từ các nguồn lực trong và ngoài ngân sách nhà nước. □

\* Các số liệu trong bài từ nguồn: Phòng GD-ĐT huyện Ân Thi. *Thông kê EMIS từ năm 2007 đến năm 2011*. Tài liệu tham khảo

1. Bộ GD-ĐT. *Dự báo chiến lược phát triển giáo dục - đào tạo đến năm 2020*, H 1998.
2. Đỗ Văn Chức. *Dự báo, quy hoạch và kế hoạch phát triển giáo dục*. Trường CBQLGD, H 1998.
3. Bùi Minh Hiền. *Quản lý giáo dục*. NXB Đại học sư phạm Hà Nội, 2006.
4. Chi cục Thống kê tỉnh Hưng Yên. *Niên giám tỉnh Hưng Yên năm 2011*.

#### SUMMARY

The article addresses the issue of development planning for staff to manage school facilities in An Thi District (Hung Yen Province) up to 2020, on the basis of analyzing the situation, forecasting development plans and proposing some solutions for implementation. The initial results obtained may be the basis needed for the formulation of projects, programs for lower secondary education development at localities. From that to make training and fostering plans to raise the quality of management officials sources to meet the targets of staff planning work.

## Đổi mới công tác tuyển chọn...

(Tiếp theo trang 6)

GD-ĐT và các cơ quan QL CB của tỉnh Lào Cai (UBND huyện, thành phố; Sở Nội vụ; Ban Tổ chức Tỉnh ủy).

Đổi mới công tác tuyển chọn với các nội dung cơ bản được trình bày ở trên đã giúp cho các trường THPT tỉnh Lào Cai chủ động lựa chọn được những người có phẩm chất tốt, có năng lực lãnh đạo QL, năng động, sáng tạo, có linh thần trách nhiệm cao để quy hoạch cho trước mắt và lâu dài. □

#### Tài liệu tham khảo

1. Đảng Cộng sản Việt Nam. Nghị quyết Hội nghị lần thứ 3 khóa VIII về chiến lược cán bộ thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. NXB Chính trị quốc gia, H 1997.
2. Đảng Cộng sản Việt Nam. Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI. NXB Chính trị quốc gia - Sự thật, H 2011.
3. Bộ GD-ĐT. Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT ngày 22/10/2009 quy định chuẩn hiệu trưởng trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông, trường phổ thông có nhiều cấp học.
4. Chính phủ. Quyết định số 27/2003/QĐ-TTg ngày 19/2/2003 của Thủ tướng Chính phủ ban hành quy chế bổ nhiệm, bố nhiệm lại, luân chuyển, từ chức, miễn nhiệm cán bộ công chức lãnh đạo.
5. Đảng Cộng sản Việt Nam. Nghị quyết số 42-NQ/TW ngày 30/11/2004 về việc hướng dẫn công tác quy hoạch cán bộ.
6. UBND tỉnh Lào Cai. Quyết định số 43/QĐ-UBND ngày 08/12/2010 về việc ban hành quy định về phân cấp tổ chức, cán bộ, công chức, viên chức Nhà nước thuộc tỉnh Lào Cai.
7. Nguyễn Xuân Thức. *Nghiên cứu khoa học (tập bài giảng dành cho K19 Cao học QLGD)*, Trường DHSP Hà Nội, 2010.

#### SUMMARY

The author believes that planning succession managers needs renewal of evaluation, renewal of selecting criteria, renewal of method of selecting officers, renewal of the process of planning succession managers, which can provide more activeness in human resource management, overcome the shortage of managing staff, guarantee the continuous succession and development between generations and tackle current shortcomings of managing staff of upper secondary schools in Lao Cai province.