

Biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam : Luận văn ThS. Giáo dục học: 60 14 05 / Nguyễn Thuý Hương ; Nghd. : PGS.TS. Đặng Xuân Hải

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Đứng trước những yêu cầu của sự nghiệp phát triển giáo dục trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa (CNH-HĐH) đất nước đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý (CBQL) giáo dục còn nhiều hạn chế, bất cập. Cơ cấu giáo viên mất cân đối giữa các môn học, bậc học, các vùng miền. Chất lượng chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ nhà giáo có mặt chưa đáp ứng được yêu cầu đổi mới giáo dục. Đội ngũ CBQL còn thiếu so với định mức, số lượng CBQL có trình độ chuyên môn trên chuẩn được bồi dưỡng về nghiệp vụ quản lý, lý luận chính trị từ trung cấp trở lên còn thấp. Tính chuyên nghiệp của đội ngũ CBQL giáo dục chưa cao, trình độ và năng lực điều hành quản lý còn hạn chế, đặc biệt trong tham mưu, chỉ đạo và tổ chức thực hiện còn yếu kém. Khả năng thích ứng với bối cảnh hội nhập và phát triển còn chưa đáp ứng. Công tác quản lý giáo dục còn kém hiệu quả và chậm đổi mới cả về tư duy và phương thức quản lý.

Từ những thực trạng trên đã có nhiều công trình khoa học đưa ra được cơ sở lý luận và thực tiễn về xây dựng và phát triển đội ngũ CBQL giáo dục đáp ứng yêu cầu phát triển giáo dục trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Ở bậc giáo dục tiểu học, học sinh được giáo dục về đạo đức, trí tuệ, thể chất, thẩm mỹ và các kỹ năng cơ bản hình thành nhân cách con người phát triển toàn diện. Trong hệ thống giáo dục quốc dân, trường tiểu học là đơn vị cơ sở đảm nhiệm giáo dục từ lớp 1 đến lớp 5 cho tất cả trẻ em từ 6 tuổi đến 14 tuổi. Tiểu học là bậc học liên quan đến từng gia đình, đến toàn xã hội đòi hỏi phải có nghiệp vụ sư phạm, nghiệp vụ quản lý tinh tế nhất, hiệu quả nhất, chặt chẽ nhất. Ở đây, đúng là đúng mãi mãi mà sai là sai mãi mãi, không thể sửa chữa sai lầm, không thể thiếu trách nhiệm với những trang đầu đời của trẻ em. Bậc tiểu học là cơ sở ban đầu cho việc hình thành, phát triển toàn diện nhân cách con người, đặt nền móng vững chắc cho giáo dục phổ thông và giáo dục đại học. Đội ngũ CBQL giáo dục tiểu học là một nhân tố quan trọng quyết định chất lượng giáo dục tiểu học, họ cần hội tụ đầy đủ những yêu cầu về phẩm chất đạo đức, năng lực quản lý, trình độ chuyên môn.

Từ thực tiễn giáo dục tiểu học ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam cho thấy thực trạng đội ngũ CBQL trường tiểu học của huyện trong những năm qua đã đáp ứng một phần yêu cầu về công tác quản lý giáo dục. Tuy nhiên, đứng trước yêu cầu phát triển của đất nước trong thời kỳ đổi mới, đặc biệt, trong giai đoạn hiện nay đang thực hiện đổi mới chương trình giáo dục phổ thông - thay sách giáo khoa từ lớp 1 đến lớp 5 bậc tiểu học thì vấn đề quản lý trường tiểu học còn có nhiều bất cập. Một số CBQL được

bổ nhiệm mới nhưng chưa được đào tạo bồi dưỡng về lý luận và nghiệp vụ quản lý giáo dục. Một bộ phận CBQL chưa hội tụ đủ uy tín đối với giáo viên, họ không bao quát được sự phát triển đồng bộ của nhà trường. Một số CBQL là giáo viên giỏi nhưng còn thiếu kiến thức, kinh nghiệm quản lý nhà trường, chưa nắm vững các quy định về quản lý tài chính, thiếu năng lực tổ chức. Có những CBQL năng động, tháo vát ở từng mặt công tác cụ thể nhưng hạn chế về tầm nhìn bao quát nên không thúc đẩy nhà trường phát triển ổn định và vững chắc.

Để khắc phục những tồn tại nêu trên, cần thiết phải có những giải pháp mang tính chiến lược và các biện pháp cụ thể nhằm xây dựng và phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm một cách đồng bộ, có chất lượng góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản lý và chất lượng giáo dục tiểu học của huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam.

Đến nay, chưa có công trình khoa học nào nghiên cứu về đội ngũ CBQL trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam. Với mong muốn sự nghiệp giáo dục của huyện Thanh Liêm có nhiều đổi mới tích cực, đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế, xã hội, tôi đã tiến hành thực hiện đề tài luận văn thạc sĩ: ***"Biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam"***.

2. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở lý luận và thực tiễn, đề tài đề xuất một số biện pháp phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, hợp lý về cơ cấu nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản lý trường tiểu học, góp phần thực hiện thắng lợi mục tiêu giáo dục tiểu học đã đề ra.

3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu

3.1. Khách thể nghiên cứu

Đội ngũ CBQL trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam.

3.2. Đối tượng nghiên cứu

Biện pháp phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam.

4. Nhiệm vụ nghiên cứu

Đề tài tập trung giải quyết các nhiệm vụ sau:

- Hệ thống hoá các vấn đề lý luận về phát triển đội ngũ CBQL giáo dục nói chung và CBQL trường tiểu học nói riêng.
- Khảo sát thực trạng đội ngũ CBQL trường tiểu học và công tác phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam.
- Đề xuất một số biện pháp phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam và khảo nghiệm tính cần thiết, tính khả thi của các biện pháp đề xuất.

5. Giả thuyết khoa học

Hiện nay, đội ngũ CBQL trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam tuy đã đáp ứng được yêu cầu công tác quản lý. Tuy nhiên, trước yêu cầu đổi mới chương trình giáo dục, phát triển kinh tế, xã hội của đất nước, đội ngũ CBQL trường tiểu học còn có những bất cập. Nếu đề xuất được các biện pháp có tính khả thi về phát

triển đội ngũ CBQL trường tiểu học, sẽ xây dựng được đội ngũ CBQL trường tiểu học một cách đồng bộ, có chất lượng, góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản lý, chất lượng giáo dục tiểu học của huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam.

6. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi đề tài tập trung nghiên cứu biện pháp phát triển đội ngũ CBQL là hiệu trưởng, phó hiệu trưởng trường tiểu học công lập trên cơ sở thực trạng và định hướng phát triển giáo dục bậc tiểu học ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam.

7. Phương pháp nghiên cứu

7.1. Nhóm phương pháp nghiên cứu lý luận

Phương pháp phân tích, tổng hợp, mô hình hoá lý thuyết, phân loại hệ thống lý thuyết để tìm hiểu các khái niệm, thuật ngữ về những vấn đề lý luận có liên quan đến phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học.

7.2. Nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn

7.2.1. Phương pháp điều tra viết

7.2.2. Phương pháp lấy ý kiến chuyên gia

7.4. Các phương pháp hỗ trợ khác

8. Cấu trúc của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, khuyến nghị, tài liệu tham khảo và phụ lục, nội dung luận văn được trình bày trong 3 chương

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học.

Chương 2: Thực trạng công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm, Hà Nam.

Chương 3: Biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TIỂU HỌC

1.1. Tổng quan vấn đề nghiên cứu

Nghiên cứu về đội ngũ CBQL đã có một số công trình khoa học mang tính lý luận chung về xây dựng và phát triển đội ngũ CBQL ở các đơn vị trường học hoặc các địa phương.

Những năm gần đây có một số luận văn đã chọn đề tài nghiên cứu thuộc lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực trong lĩnh vực giáo dục làm đề tài tốt nghiệp. Các tác giả nghiên cứu về vấn đề phát triển đội ngũ CBQL chủ yếu đề cập tới đội ngũ CBQL cấp cao hoặc của phòng giáo dục các quận, huyện.

Tác giả Nguyễn Văn Thêm nghiên cứu “*Biện pháp quản lý của phòng giáo dục trong công tác xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục phổ thông huyện Yên Dũng tỉnh Bắc Giang*”. Tác giả Nguyễn Thị Bích Thủy nghiên cứu “*Một số biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường mầm non tỉnh Bình Định đến năm*

2010". Tác giả Nguyễn Văn Toàn nghiên cứu "*Các giải pháp quản lý của phòng giáo dục nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học*"...

Qua các công trình khoa học đã công bố cho thấy các nghiên cứu về đội ngũ CBQL được triển khai ở nhiều bình diện khác nhau, ở nhiều cấp bậc khác nhau. Các nghiên cứu tập trung chủ yếu vào vấn đề phát triển đội ngũ CBQL ở cấp cơ sở giáo dục. Đến nay, chưa có công trình khoa học nào nghiên cứu về đội ngũ CBQL trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam. Đề tài luận văn này sẽ đưa ra các biện pháp phù hợp với đặc điểm tình hình của địa phương trong công tác phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm trước yêu cầu và nhiệm vụ mới.

1.2. Các khái niệm cơ bản của đề tài

1.2.1. Quản lý

Ở Việt Nam, các nhà nghiên cứu cũng có những định nghĩa khác nhau về thuật ngữ quản lý tùy theo cách tiếp cận khác nhau.

Tác giả Nguyễn Quốc Chí, Nguyễn Thị Mỹ Lộc cho rằng, "Hoạt động quản lý là tác động có định hướng, có chủ đích của chủ thể quản lý (người quản lý) trong một tổ chức, nhằm làm cho tổ chức vận hành và đạt được mục đích đề ra".

Theo tác giả Đặng Quốc Bảo "Quản lý" gồm hai quá trình tích hợp lại với nhau, gắn kết với nhau: "Quản" là sự coi sóc, giữ gìn duy trì hệ ở trạng thái "ổn định", "Lý" là sự sửa sang, sắp xếp đổi mới hệ vào thế "phát triển". Quản lý là ổn định và phát triển hệ thống.

Như vậy qua các cách giải thích về quản lý như trên chúng ta thấy: Các khái niệm trên đây tuy khác nhau về cách diễn đạt, song chúng có chung những nét đặc trưng cơ bản sau đây:

Hoạt động quản lý được tiến hành trong một nhóm tổ chức hay một nhóm xã hội.

Hoạt động quản lý là những tác động có tính hướng đích

Hoạt động quản lý là những tác động phối hợp nỗ lực của các cá nhân nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Trả lời được câu hỏi: Ai quản lý? Đó là chủ thể quản lý

Như vậy, chủ thể quản lý có thể là một cá nhân, một nhóm người hay một nhóm, một tổ chức do người cụ thể lập nên. Cá nhân làm chủ thể quản lý được gọi chung là CBQL.

Trả lời được câu hỏi: Quản lý ai? Quản lý cái gì? Quản lý sự việc gì? thì đó là đối tượng quản lý. Do đó, đối tượng quản lý có thể là một cá nhân, một nhóm hay một tổ chức... Khi đối tượng quản lý là một cá nhân, hay một nhóm, một tổ chức được con người đại diện có thể trở thành chủ thể quản lý cấp dưới thấp hơn theo hệ thống cấp bậc.

Giữa chủ thể quản lý và khách thể quản lý có mối quan hệ tác động qua lại tương hỗ nhau. Chủ thể quản lý nảy sinh các động lực quản lý còn khách thể quản lý thì làm nảy sinh các giá trị vật chất và tinh thần đáp ứng nhu cầu của con người thỏa mãn mục đích của chủ thể quản lý.

Công cụ quản lý là các phương tiện mà chủ thể quản lý dùng tác động đến đối tượng quản lý như các văn bản luật, quyết định, chỉ thị, chương trình, kế hoạch, mệnh lệnh....

Phương pháp quản lý là cách thức tác động của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý. Phương pháp quản lý rất phong phú và đa dạng: Phương pháp thuyết phục, phương pháp kinh tế, phương pháp hành chính- tổ chức, phương pháp tâm lý – giáo dục.....; tùy theo từng tình huống cụ thể mà sử dụng các phương pháp khác nhau hoặc kết hợp các phương pháp với nhau.

Về chức năng quản lý có nhiều cách phân chia khác nhau, do quan điểm của từng tác giả, song nhìn chung các nhà nghiên cứu về lĩnh vực khoa học quản lý đều cơ bản thống nhất chung 4 chức năng của quản lý là: Kế hoạch hóa, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra.

Kế hoạch hóa: Là khởi điểm của một quá trình quản lý. Kế hoạch hóa là quá trình vạch ra các mục tiêu và quy định phương thức đạt được mục tiêu(đó là con đường, cách thức, biện pháp cho hoạt động trong tương lai).

Tổ chức: Là một quá trình phân công và phối hợp các nhiệm vụ, sắp xếp nguồn nhân lực theo những cách thức nhất định để đảm bảo thực hiện tốt các mục tiêu đã được vạch ra.

Để thực hiện tốt vấn đề phân phối và sắp xếp nguồn nhân lực, chức năng tổ chức thực hiện những nội dung sau:

- Xác định cấu trúc của tổ chức.
- Xây dựng và phát triển đội ngũ nhân lực(gồm quy hoạch đội ngũ, tuyển chọn, bồi dưỡng, sử dụng, thẩm định, chuyển chuyển, đề bạt, sa thải...)
- Xác định cơ chế hoạt động, các mối quan hệ của tổ chức.
- Tổ chức lao động một cách khoa học của người quản lý.

Chỉ đạo: Là phương thức tác động của chủ thể quản lý tới đối tượng quản lý nhằm điều khiển tổ chức vận hành theo đúng kế hoạch để đạt được mục đích, mục tiêu đề ra.

Kiểm tra: Hoạt động kiểm tra bao gồm việc kiểm tra, giám sát, theo dõi, phát hiện, xử lý tình huống và kết quả. Hoạt động kiểm tra cũng là một quá trình tự điều khiển.

4 chức năng của quản lý có liên quan mật thiết với nhau, chúng luôn được thực hiện liên tiếp nhau, đan xen nhau, phối hợp và bổ sung cho nhau tạo thành một chu trình quản lý. Trong chu trình này yếu tố thông tin luôn có mặt trong tất cả các giai đoạn, nó vừa là điều kiện, vừa là phương tiện không thể thiếu được khi thực hiện chức năng quản lý và ra quyết định quản lý. Mối quan hệ này được thể hiện qua sơ đồ sau:

1.2.2. Quản lý giáo dục

Học giả nổi tiếng M.I Kônđacôp: “ QLGD là tập hợp những biện pháp tổ chức, cán bộ, kế hoạch hóa, tài chính cung tiêu.. nhằm đảm bảo vận hành bình thường của các cơ quan trong hệ thống giáo dục để tiếp tục phát triển và mở rộng cả về mặt số lượng lẫn chất lượng”.

Theo PGS.TS. Đặng Quốc Bảo: "Quản lý giáo dục theo nghĩa tổng quan là điều hành, phối hợp các lực lượng nhằm đẩy mạnh công tác đào tạo thế hệ trẻ theo yêu cầu

phát triển kinh tế - xã hội. Ngày nay, với sứ mệnh phát triển giáo dục, công tác giáo dục không chỉ giới hạn ở thế hệ trẻ mà cho mọi người. Cho nên quản lý giáo dục được hiểu là sự điều hành hệ thống giáo dục quốc dân".

Bản chất của QLGD là quá trình tác động có định hướng của chủ thể quản lý lên các thành tố tham gia vào quá trình hoạt động giáo dục nhằm thực hiện hiệu quả mục tiêu giáo dục. QLGD thực chất là quản lý nhà nước về giáo dục bao gồm:

Chủ thể quản lý: Bộ máy quản lý giáo dục các cấp

Khách thể quản lý: Hệ thống giáo dục; hoạt động GD (các trường học, trung tâm giáo dục, các cơ sở đào tạo và phục vụ đào tạo....)

Mục tiêu của QLGD: Mục tiêu của QLGD chính là trạng thái mong muốn trong tương lai đối với hệ thống giáo dục, đối với trường học hoặc đối với thông số chủ yếu của hệ thống giáo dục và của mỗi nhà trường. Những thông số này được xác định trên cơ sở đáp ứng những mục tiêu tổng thể của sự phát triển kinh tế xã hội trong từng giai đoạn phát triển kinh tế của đất nước. Mục tiêu này gồm: Đảm bảo quyền học sinh vào các ngành học, cấp học, lớp học đúng chỉ tiêu và tiêu chuẩn. Đảm bảo chỉ tiêu và chất lượng đạt hiệu quả đào tạo, phát triển tập thể sư phạm đồng bộ, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và đời sống vật chất, xây dựng và hoàn thiện các tổ chức chính quyền, Đảng, đoàn thể quần chúng để thực hiện tốt nhiệm vụ giáo dục và đào tạo.

1.2.3. Quản lý nhà trường

Theo giáo sư Nguyễn Ngọc Quang: "Quản lý nhà trường là thực hiện đường lối giáo dục của Đảng trong phạm vi, trách nhiệm của mình, tức là đưa nhà trường vận hành theo nguyên lý giáo dục để tiến tới mục tiêu giáo dục; mục tiêu đào tạo đối với ngành GD-ĐT, đối với thế hệ trẻ và với từng học sinh. Việc quản lý nhà trường phổ thông là quản lý hoạt động dạy và học, làm sao đưa hoạt động đó từ trạng thái này đến trạng thái khác để dần tiến tới mục tiêu đào tạo".

Mặc dù từng tác giả có nêu lên những định nghĩa khác nhau nhưng vẫn nổi bật lên cái chung, cái bản chất của quản lý nhà trường: quản lý nhà trường là quản lý toàn diện. Bao gồm:

Quản lý đội ngũ nhà giáo

Quản lý học sinh

Quản lý quá trình dạy học-giáo dục

Quản lý cơ sở vật chất trang thiết bị trường học

Quản lý tài chính trường học

Quản lý mối quan hệ giữa con người và cộng đồng.

Tận dụng các nguồn lực đầu tư cũng như các lực lượng xã hội đóng góp, xây dựng hướng vào việc đẩy mạnh mọi hoạt động của nhà trường đạt được mục tiêu kế hoạch đào tạo, đưa nhà trường đến một trạng thái mới.

1.2.4. Khái niệm về đội ngũ

Nói đến “đội ngũ”. Từ điển Tiếng Việt định nghĩa: “Đội ngũ là tập hợp một số đông người cùng chức năng hoặc nghề nghiệp thành một lực lượng”

Khái niệm đội ngũ dùng cho các tổ chức trong xã hội một cách khá rộng rãi như: Đội ngũ tri thức, đội ngũ giáo viên, đội ngũ thanh niên tình nguyện.... ở một

nghĩa chung nhất ta thường hiểu: Đội ngũ là tập hợp một số đông người thành một lực lượng để thực hiện một hay nhiều chức năng, có thể cùng nghề nghiệp hoặc khác nghề 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 cụ thể.

1.2.5. Khái niệm về cán bộ quản lý.

1.2.5.1. Khái niệm về cán bộ: Trong từ điển Tiếng Việt, “Cán bộ” được định nghĩa như sau:

Người làm công tác nghiệp vụ chuyên môn trong cơ quan Nhà nước, Đảng và đoàn thể.

Người làm công tác có chức vụ trong một cơ quan, một tổ chức phân biệt với người không có chức vụ.

1.2.5.2. Khái niệm về cán bộ quản lý

Theo từ điển Tiếng Việt, CBQL là: “Người làm công tác có chức vụ trong một cơ quan, một tổ chức phân biệt với người không có chức vụ”. CBQL là chủ thể quản lý gồm những người giữ vai trò tác động, ra lệnh, kiểm tra đối tượng quản lý. CBQL là người chỉ huy, lãnh đạo tổ chức thực hiện các mục tiêu nhiệm vụ của tổ chức. Người quản lý vừa là người lãnh đạo, quản lý cơ quan đó vừa chịu sự lãnh đạo, quản lý của cấp trên.

CBQL có thể là trưởng hoặc phó trưởng của một tổ chức được cơ quan cấp trên bổ nhiệm bằng Quyết định hành chính Nhà nước. Cấp phó giúp việc cho cấp trưởng, chịu trách nhiệm trước cấp trưởng và chịu trách nhiệm trước pháp luật về công việc được phân công.

1.2.6. Khái niệm về đội ngũ cán bộ quản lý

Theo từ điển tiếng Việt thì “đội ngũ là tập hợp một số đông người cùng chức năng hoặc nghề nghiệp, thành một lực lượng”. Trong một nhà trường thì, đội ngũ CBQL chính là tập hợp những người đứng đầu nhà trường, đứng đầu một đơn vị, phòng ban, các chuyên viên, cùng chung một nhiệm vụ quản lý trường học.

Đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục nằm trong đội ngũ công chức ngành GD-ĐT

1.2.7. Phát triển – Phát triển đội ngũ

1.2.7.1. Phát triển

Theo từ điển tiếng Việt phát triển là “biến đổi hoặc làm cho biến đổi từ ít đến nhiều, hẹp đến rộng, thấp đến cao, đơn giản đến phức tạp”

Như vậy, sự vật, hiện tượng, con người, xã hội biến đổi để tăng tiến về số lượng, chất lượng dưới tác động của bên trong hoặc bên ngoài đều được coi là phát triển.

1.2.7.2. Phát triển đội ngũ

Phát triển đội ngũ chính là việc tạo ra các giá trị mới cho đội ngũ để đội ngũ đó được thay đổi, hoàn thiện theo một chiều hướng tích cực. Phát triển đội ngũ CBQL là một bộ phận của hệ thống phát triển nhân lực.

Phát triển đội ngũ CBQL là một khái niệm tổng hợp bao gồm cả đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nghề nghiệp, cả tăng tiến về số lượng lẫn chất lượng và sử dụng có hiệu quả đội ngũ này.

1.2.8. Văn hoá của tổ chức:

Theo tác giả Nguyễn Quốc Chí; Nguyễn Thị Mỹ Lộc: Văn hoá của tổ chức là những giá trị, những niềm tin, sự hiểu biết, các chuẩn mực được các thành viên trong tổ chức chia sẻ. Có thể khẳng định văn hoá là nền tảng của tổ chức biết học hỏi. Văn hoá của tổ chức biết học hỏi phải mạnh trong 3 lĩnh vực:

1.3. Lý luận về phát triển nguồn nhân lực và quản lý nhân sự

1.3.1. Nội dung phát triển nguồn nhân lực

+ Phát triển nguồn nhân lực là quá trình tạo ra sự biến đổi về cơ cấu, về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực phù hợp với giai đoạn phát triển kinh tế – xã hội ở các cấp độ khác nhau, đáp ứng nhu cầu nhân lực cần thiết cho các lĩnh vực hoạt động lao động và đời sống xã hội

+ Tư tưởng chỉ đạo về phát triển nguồn nhân lực là lấy phát triển bền vững làm trung tâm. Phải có chính sách phát triển nguồn nhân lực như: Sử dụng, phân công lao động, đào tạo bồi dưỡng, thi đua khen thưởng.v.v...để tạo ra động lực để kích thích người chăm học, chăm làm, động viên tính tích cực của người lao động để họ năng động, thiện chí, cầu tiến, tự nguyện, tự giác làm việc cho tổ chức.

Theo lý thuyết quản lý nguồn nhân lực, phát triển đội ngũ bao gồm ba vấn đề:

Thứ nhất, xây dựng đội ngũ bao gồm: Qui hoạch, tuyển dụng, sắp xếp bố trí

Thứ hai là sử dụng đội ngũ: bao gồm triển khai việc thực hiện các quy định về chức năng, nhiệm vụ của đội ngũ, đánh giá sàng lọc.

Thứ ba là phát triển đội ngũ , bao gồm việc thực hiện các chế độ chính sách đối với đội ngũ CBQL, quan tâm thực hiện tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQL tạo môi trường thuận lợi cho đội ngũ phát huy tiềm năng của họ, tạo điều kiện, môi trường thuận lợi để đội ngũ được thăng tiến.

Khi quản lý nguồn nhân lực cần lưu ý một số biện pháp:

- Nhóm phương pháp hành chính- tổ chức:

Đó là những hình thức, biện pháp mà chủ thể quản lý dùng quyền lực trực tiếp hay mối quan hệ của tổ chức, kỷ luật của tổ chức đưa ra các mục tiêu, nhiệm vụ, yêu cầu để đối tượng quản lý thực hiện.

- Nhóm phương pháp kinh tế.

Phương pháp kinh tế là các cách thức tác động gián tiếp lên đối tượng quản lý bằng sự kích thích lợi ích vật chất để tạo ra động lực thúc đẩy con người hoàn thành nhiệm vụ một cách hiệu quả nhất.

- Nhóm các phương pháp giáo dục:

Đây là nhóm phương pháp mà chủ thể quản lý dùng các hình thức, biện pháp tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến nhận thức, tình cảm, thái độ, hành vi của đối tượng quản lý nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, hoàn thành tốt nhiệm vụ của tổ chức giao.

- Nhóm phương pháp tâm lý - xã hội:

Phương pháp tâm lý xã hội là biện pháp, cách thức tạo ra những tác động vào đối tượng bị quản lý bằng các biện pháp logic và tâm lý xã hội nhằm biến những yêu cầu do người lãnh đạo quản lý đề ra thành nghĩa vụ, tự giác, động cơ bên trong và những nhu cầu của người thực hiện.

Đây là bốn nhóm phương pháp quản lý cơ bản để chủ thể quản lý đạt được mục tiêu quản lý. Tùy từng trường hợp, từng hoàn cảnh, từng đối tượng mà vận dụng các phương pháp quản lý thích hợp.

1.3.2. Quản lý nhân sự

Khái niệm quản lý nhân sự có thể hiểu là một khâu, một thành phần của quản lý gắn cụ thể với một tổ chức và nặng về thừa hành, tác nghiệp, điều hành các hoạt động quản lý con người cụ thể của một tổ chức.

+ Các mô hình về quản lý nhân sự:

Để một tổ chức hoạt động có hiệu quả cần thực hiện các nguyên tắc quản trị sau : 1. Phân chia công việc; 2. Tương quan giữa thẩm quyền và trách nhiệm; 3. Kỷ luật; 4. Thống nhất chỉ huy; 5. Thống nhất lãnh đạo; 6. Cá nhân phụ thuộc lợi ích chung; 7. Thù lao tương xứng; 8. Tập trung thẩm quyền; 9. Tuân thủ nguyên tắc; 10. Trật tự; 11. Công bằng; 12. ấn định nhiệm vụ; 13. Sáng kiến; 14. Tinh thần tập thể

Theo Luther Gulick và Lyndal Urwick :Các nhà quản trị có 7 chức năng chủ yếu sau: 1. Bố trí đúng người vào bộ máy tổ chức; 2. Phải có một nhà quản lý cao cấp nhất trong tổ chức nắm giữ gốc của quyền hành; 3. Phải tuân thủ triệt để nguyên tắc thống nhất điều khiển; 4. Phải có nhân viên chuyên môn cùng các nhân viên tổng quát. 5. Phải thành lập các đơn vị nhỏ trong tổ chức căn cứ theo mục tiêu, tiến trình, con người và địa điểm. 6. Uy quyền; 7. Phải cân đối quyền hành và trách nhiệm.

1.4. Cơ sở lý luận của việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý nói chung, đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học nói riêng

1.4.1. Quan điểm về phát triển đội ngũ cán bộ quản lý

Yêu cầu của việc phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học là tạo ra được đội ngũ CBQL đủ về số lượng, chất lượng và cơ cấu tổ chức(độ tuổi, giới tính...). Quá trình phát triển đó là làm cho số lượng và chất lượng vận động theo hướng đi lên, tác động qua lại lẫn nhau tạo nên thế ổn định bền vững của đội ngũ CBQL. Công tác phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học trước hết phải tiến hành quy hoạch đội ngũ, phát huy được sức mạnh vốn có và khả năng tiềm ẩn của từng CBQL trường tiểu học

1.4.2. Quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học

Công tác quy hoạch đội ngũ CBQL là một trong những hoạt động quản lý của người quản lý và cơ quan quản lý. Nó có tác dụng làm cho cơ quan quản lý hoặc người quản lý tìm ra được các biện pháp phát triển cho từng CBQL và cả đội ngũ CBQL

1.4.3. Tuyển chọn, sử dụng hợp lý đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học.

Tuyển chọn, bổ nhiệm CBQL các trường tiểu học là công việc thuộc lĩnh vực công tác tổ chức cán bộ. Vì thế việc làm này phải được thực hiện một cách chính xác, tức là phải lựa chọn người cán bộ có đủ phẩm chất và năng lực để tạo điều kiện tiên quyết cho tổ chức đó đạt được mục tiêu. Sàng lọc CBQL thực chất cũng là làm cho CBQL luôn đảm bảo yêu cầu chuẩn của đội ngũ. Làm tốt việc tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm CBQL sẽ luôn tạo ra một đội ngũ CBQL đảm bảo chất lượng phục vụ cho công tác phát triển đội ngũ CBQL trong các trường tiểu học.

1.4.4. Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học

Để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong từng giai đoạn cụ thể, mỗi CBQL cần phải được đào tạo và đào tạo lại (trong đó có cả tự đào tạo). Công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQL có tác dụng hoàn thiện và nâng cao trình độ cho từng CBQL và cả đội ngũ CBQL. Bản chất của công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQL là nâng cao phẩm chất, năng lực cho CBQL để họ có đủ các điều kiện hoàn thành tốt nhiệm vụ, chức năng và quyền hạn của mình.

1.4.5. Thanh tra, kiểm tra đánh giá công tác cán bộ quản lý

Thanh tra, kiểm tra và đánh giá hoạt động của CBQL vừa có tác dụng phòng ngừa, vừa có tác dụng thúc đẩy các hoạt động quản lý theo đúng hướng phát triển của ngành giáo dục. Đánh giá đội ngũ CBQL không những để nhận biết thực trạng mọi mặt của CBQL mà còn dự báo về tình hình chất lượng đội ngũ CBQL đồng thời cũng vạch ra những biện pháp khả thi nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ.

1.4.6. Tạo điều kiện môi trường cho đội ngũ phát triển

Tạo điều kiện môi trường thuận lợi cho đội ngũ CBQL trường tiểu học phát triển là việc làm thực hiện chính sách đãi ngộ theo đường lối lãnh đạo của Đảng, Nhà nước cũng như của các cấp quản lý giáo dục. Việc thực hiện chế độ, chính sách đãi ngộ đối với CBQL trường tiểu học phải được thực hiện thường xuyên, diễn ra đảm bảo công bằng, công khai, dân chủ và được sự đồng tình ủng hộ của các cấp các ngành thì mới phát huy được tác dụng thực sự.

1.5. Đặc điểm, tính chất của đội ngũ CBQL trường tiểu học

1.5.1. Vai trò, vị trí, chức năng của trường tiểu học

Trường tiểu học là cơ sở giáo dục của bậc tiểu học, bậc học nền tảng của hệ thống giáo dục quốc dân. Trường tiểu học có tư cách pháp nhân và có con dấu riêng. [điều 2, Điều lệ trường tiểu học]

Nhà trường tiểu học có những nhiệm vụ và quyền hạn được quy định cụ thể theo điều 3 của Điều lệ trường tiểu học.

Với mục tiêu của giáo dục tiểu học nhằm giúp học sinh hình thành những cơ sở ban đầu cho sự phát triển đúng đắn và lâu dài về đạo đức, trí tuệ, thẩm mỹ và các kỹ năng cơ bản để học sinh tiếp tục học THCS [điều 5, Luật giáo dục].

1.5.2. Tính chất, đặc điểm cán bộ quản lý trường tiểu học

Đội ngũ CBQL trường tiểu học là những hiệu trưởng, phó hiệu trưởng các trường tiểu học. CBQL giáo dục giữ vai trò quan trọng trong việc tổ chức, quản lý, điều hành các hoạt động giáo dục của một trường tiểu học.

Do đặc điểm của trường tiểu học là trường học gắn với cộng đồng địa phương, thực hiện nhiệm vụ phổ cập và tổ chức học tập cho 100% trẻ em trong độ tuổi nên CBQL trường tiểu học cũng có đặc điểm gắn với cộng đồng nhiều hơn; gần gũi với học sinh và cộng đồng hơn...

1.5.3. Yêu cầu đối với cán bộ quản lý trường tiểu học trong giai đoạn hiện nay

1.5.3.1. Nhiệm vụ của hiệu trưởng

Hiệu trưởng trường tiểu học được bổ nhiệm theo định kỳ 5 năm và không quá 2 nhiệm kỳ liên tục tại một trường. Hiệu trưởng trường tiểu học phải là giáo viên có thời gian dạy học ít nhất là 5 năm (không kể thời gian tập sự) ở bậc tiểu học hoặc bậc

cao hơn và được tin nhiệm về chính trị, đạo đức và chuyên môn, có năng lực quản lý trường học. Có sức khoẻ [điều 18, Điều lệ trường tiểu học].

Hiệu trưởng trường tiểu học có nhiệm vụ và quyền hạn theo quy định [điều 18, Điều lệ trường tiểu học].

1.5.3.2. Nhiệm vụ của phó hiệu trưởng

Phó hiệu trưởng phải là giáo viên có thời gian dạy học ít nhất 3 năm (không kể thời gian tập sự) ở bậc tiểu học hoặc bậc học cao hơn, được tin nhiệm về chính trị, đạo đức, chuyên môn, có năng lực quản lý trường học, có sức khoẻ [điều 19, Điều lệ trường tiểu học].

Phó hiệu trưởng trường tiểu học có nhiệm vụ và quyền hạn theo quy định của điều 20 điều lệ trường tiểu học.

1.5.3.3. Yêu cầu đối với hiệu trưởng, phó hiệu trưởng trong giai đoạn đổi mới giáo dục hiện nay

Trong giai đoạn đổi mới giáo dục hiện nay CBQL trường tiểu học phải có phẩm chất và năng lực để thực hiện tốt chức năng quyền hạn được giao.

Có năng lực vận động cộng đồng, xã hội tham gia quản lý và phát triển trường tiểu học. Có năng lực thực hiện thành thạo các chức năng quản lý trong việc quản lý các hoạt động giáo dục và dạy học của nhà trường(kế hoạch hoá, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra đánh giá)

Am hiểu chuyên môn của bậc học và đặc điểm của nhà trường mà mình tham gia quản lí, có năng lực thực hiện các chủ trương, nhiệm vụ ở đơn vị mình.

- Không chỉ là người có chuyên môn nghiệp vụ mà CBQL phải có tư duy đổi mới, tính nhạy bén và chủ động cao trong giải quyết công việc. Có óc sáng tạo, dám nghĩ, dám làm và dám chịu trách nhiệm.

1.6. Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học

1.6.1. Nội dung phát triển

Chất lượng đội ngũ CBQL trường tiểu học phụ thuộc vào những thành tố có tính cấu trúc của đội ngũ nhân lực thể hiện qua các mặt cơ cấu, số lượng, chất lượng.

Đội ngũ được bồi dưỡng thường xuyên về chính trị cũng như năng lực quản lý.

1.6.2. Phương thức phát triển

Tổ chức điều tra, đánh giá đúng thực trạng đội ngũ CBQL trường tiểu học về tư tưởng; đạo đức; trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực quản lý...

Rà soát, bố trí, sắp xếp lại những CBQL trường tiểu học không đáp ứng yêu cầu bằng các giải pháp thích hợp như luân chuyển, đào tạo lại, bồi dưỡng nâng cao trình độ, giải quyết chế độ hưu trước tuổi, bố trí lại công việc phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ; đồng thời bổ sung kịp thời lực lượng đội ngũ CBQL trẻ có đủ điều kiện và năng lực đáp ứng yêu cầu. Chú trọng đào tạo bồi dưỡng năng lực chuyên môn, nghiệp vụ quản lý cho đội ngũ CBQL trường tiểu học theo hướng chuyên nghiệp hoá.

Hoàn thiện cơ chế quản lý theo hướng tăng cường kỷ cương, kỷ luật trong hoạt động quản lý trường tiểu học. Nâng cao tinh thần trách nhiệm và đạo đức nghề nghiệp của đội ngũ CBQL trường tiểu học, phân công, phân cấp hợp lý giữa các cấp, các ngành, các cơ quan về trách nhiệm, quyền hạn quản lý của CBQL

Tiểu kết chương 1.

Tóm lại: Chương 1 luận văn đề cập các vấn đề về lý luận trong đó có đề cập tới: Quản lý, quản lý giáo dục, quản lý nhà trường, phát triển nguồn nhân lực, phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học, yêu cầu về đội ngũ CBQL trường tiểu học trong giai đoạn hiện nay...Phần cơ sở lý luận trên soi sáng cho việc điều tra, khảo sát, phân tích thực trạng việc phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học Huyện Thanh Liêm- Tỉnh Hà Nam để đề xuất các giải pháp khả thi nhằm xây dựng đội ngũ này đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TIỂU HỌC Ở HUYỆN THANH LIÊM, TỈNH HÀ NAM

2.1. Khái quát về điều kiện tự nhiên ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam

Thanh Liêm là huyện miền núi của tỉnh Hà Nam- một vùng bán sơn địa với tổng diện tích tự nhiên là 17.501,5 ha – Dân số 141.179 người.

2.2. Tình hình phát triển kinh tế- xã hội ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam

Huyện Thanh Liêm có 20 đơn vị xã, thị trấn, trong đó có 8 xã miền núi. Mạng lưới giao thông vận tải, thông tin liên lạc phát triển. Kinh tế toàn huyện trong những năm gần đây có bước phát triển đáng kể; các tiềm năng, lợi thế của huyện bước đầu được khai thác có hiệu quả. Các ngành nghề truyền thống tiếp tục được khôi phục đem lại hiệu quả kinh tế cao góp phần tích cực làm tăng tốc độ phát triển kinh tế của huyện hàng năm. Nhân dân huyện Thanh Liêm có truyền thống cần cù, hiếu học, giàu lòng yêu nước và tinh thần cách mạng. Nguồn thu nhập chủ yếu của người dân trong huyện là từ các hoạt động sản xuất nông, lâm, ngư nghiệp, kinh doanh tiểu thủ công nghiệp và thuê ren xuất khẩu.

2.3. Tình hình phát triển giáo dục ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam

Cùng với sự phát triển kinh tế- xã hội.; ngành giáo dục - đào tạo huyện Thanh Liêm cũng đạt được nhiều thành tựu to lớn.

Quy mô phát triển, mạng lưới trường lớp: Toàn huyện có 66 trường học và 20 trung tâm học tập cộng đồng. Trong đó có 20 trường Mầm non, 24 trường tiểu học, 22 trường trung học cơ sở. Trong nhiều năm học qua mạng lưới trường lớp của huyện Thanh Liêm phát triển rộng khắp, đa dạng đáp ứng được nhu cầu học tập của con em nhân dân trong toàn huyện. 20 trung tâm học tập cộng đồng với 99 lớp chuyên đề hoạt động thường xuyên đã đáp ứng tốt nhu cầu học tập thường xuyên của mọi người dân.

Đánh giá chung về tình hình giáo dục huyện Thanh Liêm:

* Mặt mạnh.

Công tác giáo dục của địa phương luôn được quan tâm sâu sắc, toàn diện của các cấp ủy Đảng, chính quyền các cấp.

Đội ngũ giáo viên đảm bảo đủ số lượng, có trình độ chuyên môn trên chuẩn cao, nhiệt tình công tác, có tinh thần trách nhiệm trong công tác, tự giác, tích cực học tập nâng cao trình độ chuyên môn, nâng cao chất lượng giảng dạy. Quy mô trường lớp

được phát triển đều khắp ở các xã đáp ứng được nhu cầu học tập của mọi trẻ em trong độ tuổi đến trường.

* Mặt yếu:

Thanh Liêm là huyện miền núi còn nhiều khó khăn nên có ảnh hưởng không nhỏ đến công tác giáo dục, đặc biệt là cơ sở vật chất các trường học còn một số đơn vị chưa đáp ứng được yêu cầu dạy học. Có 8 xã miền núi, địa hình chia cắt bởi núi và sông nên thường xuyên bị nước lũ đe dọa, dân cư sống không tập trung việc đi lại của học sinh còn gặp nhiều khó khăn, trở ngại.

Chất lượng giáo dục toàn diện chưa đồng đều giữa các trường trong huyện.

2.4. Thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam

2.4.1. Số lượng

Đến tháng 5/2008, số lượng đội ngũ CBQL trường tiểu học huyện Thanh Liêm có 52 người; trong đó có 24 hiệu trưởng, 28 phó hiệu trưởng. Số lượng đội ngũ CBQL trường tiểu học huyện Thanh Liêm đã được sự quan tâm chỉ đạo của Ủy ban nhân dân huyện, phòng giáo dục đào tạo huyện Thanh Liêm trong công tác phân bổ cho phù hợp địa bàn, đúng định biên, tạo điều kiện thuận lợi nhất cho các trường tiểu học trong huyện thực hiện tốt nhiệm vụ theo mục tiêu đề ra. Song với huyện có 8 xã miền núi, địa hình chia cắt bởi dòng sông Đáy, dân cư sống rải rác trong các thung ở vùng núi nên một trường tiểu học ngoài điểm chính còn có nhiều điểm lẻ....thì số lượng CBQL ở một số trường chưa đáp ứng được khối lượng công việc và nhiệm vụ quản lý đặt ra; đặc biệt là đối với những trường vùng sâu, vùng xa, địa hình phức tạp.

Nguyên nhân; Do quy định biên chế của các cấp chưa phù hợp với điều kiện thực tế, việc áp dụng định biên CBQL còn nguyên tắc, thiếu độ mở cho các vùng miền khó khăn.

Số lượng CBQL trường tiểu học huyện Thanh Liêm cụ thể được phân bố theo bảng (Bảng 1-bản chính luận văn): *Số lượng đội ngũ CBQL trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam trong năm học 2007-2008*

Như vậy, tỷ lệ CBQL trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm so với tỷ lệ chung quy định về cơ bản đã đảm bảo. Bên cạnh đó về cơ cấu và tỷ lệ CBQL ở các xã miền núi vẫn mang đậm tính vùng miền.

Nhiều trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm do điều kiện địa lý đã tồn tại 01 điểm trường chính và còn từ 2,3,4 điểm lẻ cách điểm chính khá xa, nằm rải rác trong các thôn xóm, tạo điều kiện thuận lợi cho trẻ trong độ tuổi đến trường. Thực tế theo quy định về số lượng CBQL trường tiểu học thì chưa đáp ứng được nhiệm vụ vì phải quản lý ở nhiều điểm trường không tập trung, khối lượng công việc nhiều nên hiệu quả quản lý chưa cao.

Tỷ lệ CBQL mỏng sẽ có những ảnh hưởng đến chất công tác quản lý, điều hành các hoạt động. Việc tổ chức thực hiện, kiểm tra giám sát hoạt động giáo dục trong nhà trường gặp không ít khó khăn. Hơn thế nữa vì khối lượng công việc quá tải sẽ dẫn đến tình trạng CBQL không còn thời gian tự học, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ, năng lực phục vụ đổi mới quản lý đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

Nguyên nhân: Quy định về đội ngũ CBQL trong trường tiểu học của các cấp chưa phù hợp và mang tính vùng miền, áp dụng định biên còn nguyên tắc, chưa linh hoạt cho phù hợp thực tiễn địa phương.

2.4.2. Trình độ chính trị

Trình độ chính trị của đội ngũ CBQL trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam năm học 2007-2008.(Bảng 2a –LV chính)

Qua bảng thống kê trên cho thấy; số lượng CBQL trường tiểu học là Đảng viên 52 người = 100%. Đây là điều kiện tốt để đội ngũ CBQL phát huy khả năng lãnh đạo, chỉ đạo của chi bộ Đảng nhằm phát huy vai trò tiên phong của đảng viên trong tổ chức. Trình độ chính trị của đội ngũ CBQL trường tiểu học huyện Thanh Liêm :Với tỷ lệ 80,7% CBQL được đào tạo qua trường chính trị của tỉnh Hà Nam đạt trình độ Trung cấp chính trị đã đáp ứng được yêu cầu về trình độ lý luận chính trị của CBQL theo quy định của trường chuẩn Quốc gia mức độ 2.

Thực trạng trình độ quản lý của đội ngũ CBQL trường tiểu học Huyện Thanh Liêm năm học 2007-2008.(bảng 2b-LV)

* Trình độ Đại học có 19 CBQL (chiếm 36,5%). Trong đó có 18 là ĐHTH và 01 là ĐHSP.

* Trình độ cao đẳng có 31 CBQL (chiếm 59,6%). Trong đó có 30 là CĐTH và 01 là CĐSP.

* Trình độ THSP có 01 CBQL (chiếm 1,9%).

So với chuẩn quy định hiện nay thì đội ngũ CBQL trường tiểu học huyện Thanh Liêm có trình độ chuyên môn tương đối cao. Song theo quy định các tiêu chuẩn của trường tiểu học đạt chuẩn Quốc gia mức độ 2 là trình độ CĐTH trở lên đạt tỷ lệ trên 60% thì CBQL trường tiểu học huyện Thanh Liêm đã đáp ứng được yêu cầu. Đội ngũ CBQL trường tiểu học huyện Thanh Liêm có trình độ chuyên môn đạt chuẩn 100% trong đó có 88,1% trên chuẩn. Đây là điều kiện rất thuận lợi cho công tác quản lý cũng như tổ chức triển khai đổi mới chương trình giáo dục phổ thông- thay sách giáo khoa tiểu học. Với trình độ chuyên môn được đào tạo nâng cao CBQL trường tiểu học có đủ kiến thức, năng lực triển khai nhiệm vụ năm học hiệu quả. Trong công tác xây dựng trường chuẩn Quốc gia mức độ 2 trình độ chuyên môn của đội ngũ CBQL trường tiểu học huyện Thanh Liêm cũng đã đáp ứng được yêu cầu theo quy định.

Cơ cấu về giới tính, độ tuổi trong đội ngũ CBQL trường tiểu huyện Thanh Liêm- Tỉnh Hà Nam năm học 2007-2008.(Bảng 3a, 3b –LV chính)

Qua biểu thống kê trên cho thấy cơ cấu giới tính của đội ngũ CBQL trường tiểu học huyện Thanh Liêm thể hiện thực trạng CBQL nữ chiếm tỷ lệ cao hơn CBQL nam(40.3%). Song ở một số trường cơ cấu giới không đồng đều; Ví dụ có 6 trường CBQL nữ 100%; 03 trường CBQL nam 100%. Sự mất cân đối về giới trong đội ngũ CBQL trường tiểu học huyện Thanh Liêm sẽ có những khó khăn trong công tác quản lý.

** Về độ tuổi*

Qua biểu thống kê trên, chúng tôi thấy CBQL trường tiểu học huyện Thanh Liêm hiện nay có độ tuổi bình quân trẻ hoá.Tỷ lệ độ tuổi từ 45 trở xuống chiếm 67,3%, với độ tuổi này đội ngũ CBQL rất nhanh nhạy nắm bắt yêu cầu đổi mới, tính

năng động sáng tạo nhiệt tình trong công việc cao; là điều kiện thuận lợi phát huy năng lực cá nhân.. Tuy nhiên qua số liệu ở bảng trên ta thấy còn tỷ lệ CBQL độ tuổi từ 50 trở lên là 17,3%. Với đội ngũ CBQL có độ tuổi cao kinh nghiệm nhiều cũng có những thuận lợi trong quản lý điều hành; mặt khác cũng do tuổi đời cao, công tác tại vùng khó khăn (trường miền núi như Thanh Tân, Liêm Sơn B) sẽ có ảnh hưởng đến hiệu quả trong công tác quản lý .

Bảng 4a (bản luận văn chính): *Thâm niên công tác quản lý của đội ngũ CBQL trường tiểu học huyện Thanh Liêm – Tỉnh Hà Nam năm học 2007-2008:*

Bảng thống kê trên cho thấy về thâm niên quản lý của đội ngũ CBQL trường tiểu học huyện Thanh Liêm cụ thể như sau:

- Số CBQL có thâm niên quản lý từ 11 năm trở lên là 18 người chiếm tỷ lệ 34.6%

- Số CBQL có thâm niên quản lý từ 5 năm đến 10 năm là 27 người chiếm tỷ lệ 52.0%.

- Số CBQL có thâm niên quản lý dưới 5 năm là 7 người chiếm tỷ lệ 13.5%.

** Nhận xét về phẩm chất của đội ngũ CBQL trường tiểu học*

Như vậy có thể nhận định CBQL trường tiểu học huyện Thanh Liêm bước đầu đáp ứng được những yêu cầu về phẩm chất đạo đức, thể hiện ở chỗ là họ đã gương mẫu trong lối sống, hành động, thực sự là nhà giáo trong tập thể sư phạm nhà trường, yêu nghề, mến trẻ, tôn trọng mọi người. Xây dựng khối sư phạm đoàn kết, đồng thời tạo mối quan hệ tốt đẹp giữa nhà trường và địa phương, xã hội, cha mẹ học sinh. Tuy nhiên vẫn có những CBQL chưa thể hiện phong cách lãnh đạo dân chủ, chưa tích cực quan tâm động viên kịp thời về tình cảm, vật chất đối với cán bộ, giáo viên, nhân viên của đơn vị mình, một số ít CBQL chưa thực sự là tấm gương sáng về đạo đức, lối sống, thiếu kiên quyết với những biểu hiện tiêu cực, thiếu giữ gìn kỷ cương của đơn vị và cá nhân.

- Phần lớn đội ngũ CBQL trường tiểu học huyện Thanh Liêm có trình độ chuyên môn, hiểu biết và nắm bắt được chương trình, phương pháp đặc trưng, có ý thức tự học, tự bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ. Nắm được những quy định về quản lý nhà trường, quản lý giáo dục, các quy định về chương trình, nội dung, quy định về đánh giá xếp loại học sinh tiểu học .

- Một số CBQL trường tiểu học còn hạn chế về kiến thức, năng lực chuyên môn được biểu hiện ở một số mặt: chưa thực sự quan tâm đến chất lượng dạy và học, chưa tích cực cải thiện các điều kiện phục vụ nâng cao chất lượng, tiêu chí 6 có trên 14% đối tượng là giáo viên và phòng giáo dục đánh giá đội ngũ CBQL chưa đạt yêu cầu. Các trường có chức danh phó hiệu trưởng thường phân công phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, hiệu trưởng ít quan tâm mặt này. Những biểu hiện đó được thể hiện ở chỗ hiệu trưởng ít dự giờ, kiểm tra hồ sơ giáo viên, chưa coi trọng việc đổi mới phương pháp dạy học, nâng cao chất lượng dạy và học. Theo đánh giá của nhiều giáo viên và lãnh đạo phòng giáo dục, hiện nay có một số CBQL năng lực chuyên môn thấp, không có khả năng chỉ đạo, kiểm tra, đặc biệt là các môn Hát nhạc, Mỹ thuật, Ngoại ngữ...do đó thường né tránh trong dự giờ, góp ý để nâng cao tay nghề cho giáo viên.

- Nguyên nhân sâu xa của hạn chế về kiến thức, năng lực chuyên môn do ý thức chủ quan của đội ngũ CBQL và công tác quy hoạch, tuyển chọn CBQL của huyện chưa tốt.

** Về năng lực quản lý*

- Một số CBQL còn hạn chế về năng lực quản lý hành chính, năng lực dự báo thiết kế và tổ chức thực hiện các giải pháp, khả năng tổng kết kinh nghiệm, nghiên cứu ứng dụng đề tài khoa học. Nhiều CBQL chưa dám quyết đoán trong công việc, đặc biệt là đội ngũ phó hiệu trưởng do đó dễ dẫn đến tình trạng hiệu trưởng độc đoán, áp đặt.

2.4.3. Đánh giá chung về đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học huyện Thanh Liêm hiện nay

Qua phân tích các mặt vừa nêu trên cho thấy thực trạng đội ngũ CBQL trường tiểu học Huyện Thanh Liêm hiện nay có những mặt mạnh, mặt yếu sau:

2.4.3.1. Mặt mạnh

Phần lớn đội ngũ CBQL có phẩm chất chính trị tốt, giác ngộ lý tưởng cách mạng, tận tụy với công việc, có tinh thần trách nhiệm cao trong công tác, chấp hành tốt các chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, nếp sống, sinh hoạt lành mạnh. Nhiều đồng chí đã tham gia công tác quản lý lâu năm tỏ ra có bản lĩnh và kinh nghiệm, có ý thức gương mẫu và dìu dắt lớp trẻ khắc phục mọi khó khăn, hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Đại đa số CBQL phát huy được phẩm chất, năng lực, thể hiện tốt về tác phong quản lý và lãnh đạo, biết hợp tác với đồng nghiệp trong công việc, biết tạo ra bầu không khí tâm lý lành mạnh, làm cho cộng sự nhiệt tình, tận tâm với công việc, tranh thủ được sự ủng hộ chỉ đạo của các cấp uỷ Đảng và chính quyền, sự hỗ trợ của các tổ chức, đoàn thể ở địa phương, góp phần tích cực đưa các hoạt động của nhà trường đạt mục tiêu.

2.4.3.2. Nguyên nhân của mặt mạnh

Do quan điểm đúng đắn về sự nghiệp GD-ĐT của Đảng, sự điều hành của Chính phủ, sự quan tâm của cấp uỷ Đảng, chính quyền các cấp, của ngành GD-ĐT từ sở đến các phòng giáo dục trong việc phát triển đội ngũ CBQL.

Công tác quy hoạch, tuyển chọn của phòng giáo dục huyện trong những năm gần đây đã đi vào nền nếp, đúng hướng theo tinh thần Nghị quyết Trung ương 3 khoá VIII về công tác cán bộ.

Đại đa số CBQL có ý thức trách nhiệm, tâm huyết và gắn bó với nghề.

2.4.3.3. Mặt yếu

. Công tác dự báo, quy hoạch chưa phù hợp với thực tiễn, vận dụng các chủ trương, chính sách, các quy định vào điều kiện cụ thể của đơn vị còn thiếu linh hoạt, điều đó phù hợp với kết quả khảo sát thực trạng đội ngũ CBQL trường tiểu học huyện Thanh Liêm (như trên đã trình bày) có độ tuổi trung bình cao.

Cơ cấu bố trí chưa thật hợp lý ở các vùng miền. Có nhà trường chưa mạnh dạn thay thế số CBQL thiếu phẩm chất, năng lực. Tỷ lệ nữ trong đội ngũ CBQL ở một số huyện miền núi còn thấp.

2.4.3.4. Nguyên nhân của mặt yếu

- Việc chuẩn bị đội ngũ CBQL trường tiểu học có chất lượng đáp ứng nhu cầu CNH-HĐH mới được quan tâm, chú trọng trong những năm gần đây cho thấy việc dự báo, quy hoạch đã được đề cập song còn chậm, còn lúng túng chưa bắt kịp nhịp độ phát triển KT-XH nói chung.

- Công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL đã có kế hoạch, thực hiện liên tục, song chưa theo kịp những yêu cầu trong giai đoạn mới. Mặt khác, việc đào tạo đội ngũ kế cận còn có trường hợp ngoài diện quy hoạch, thiếu chọn lọc, chưa thể hiện tư duy đổi mới công tác cán bộ, quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm chưa chặt chẽ, dân chủ... chưa thực sự góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL.

- Điều kiện dành cho việc đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao chất lượng đội ngũ còn hạn chế. Cán bộ đi học đều phải tự lo “*Com, áo, gạo, tiền*”, do đó, nhiều người đáng được đào tạo đã không khắc phục được khó khăn gia đình để đi học ảnh hưởng không nhỏ tới việc nâng cao trình độ của đội ngũ CBQL.

Qua thăm dò đội ngũ CBQL trường tiểu học, hầu hết đều cho rằng chế độ với người đi học chưa thỏa đáng, chưa tạo được động lực cho họ phấn đấu để chuẩn hoá.

- Công tác thanh tra, kiểm tra và các biện pháp xử lý khắc phục những hạn chế của đội ngũ CBQL chưa kịp thời. Chế độ khen thưởng động viên CBQL chưa được coi trọng, chưa tương xứng với đội ngũ giáo viên.

PT đội ngũ CBQL trường tiểu học có đầy đủ phẩm chất, năng lực là một nhu cầu cấp thiết. Đào tạo, bồi dưỡng phải đi đôi với quy hoạch, phân bổ hợp lý, nhằm tạo bước đột phá, nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL trường tiểu học, góp phần đưa sự nghiệp GD-ĐT Huyện Thanh Liêm ngày càng đi lên, đáp ứng với yêu cầu nguồn nhân lực của thời kỳ CNH-HĐH.

2.5. Thực trạng về công tác xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học

2.5.1. Nhận thức của các loại khách thể điều tra về sự cần thiết phải xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học Huyện Thanh Liêm

Việc phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học vừa có ý nghĩa trước mắt (mục tiêu gần, trong thời gian có hạn về giai đoạn), vừa có ý nghĩa lâu dài (mục tiêu xa, trong thời gian có ý nghĩa chiến lược). Qua trưng cầu ý kiến, chúng tôi thấy đối với các đồng chí lãnh đạo lãnh đạo phòng giáo dục, lãnh đạo các xã, thị trấn đều thống nhất cao cho rằng việc phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học hiện nay là cần thiết (100%), số giáo viên là 85%, sở dĩ như vậy vì một số giáo viên cho rằng phát triển đội ngũ giáo viên giảng dạy là cần thiết hơn nhất là đội ngũ giáo viên dạy các môn chuyên biệt. Nhưng tổng hợp chung các khách thể được hỏi cho rằng việc XD và PT đội ngũ CBQL trường tiểu học hiện nay là cần thiết .

2.5.2. Thực trạng về công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học

Qua trưng cầu ý kiến về đánh giá thực trạng về việc phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học trong những năm qua và hiện nay, chúng tôi thu được kết quả như sau:

- Công tác phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học Huyện Thanh Liêm trong những năm qua và hiện nay đã được thực hiện tương đối tốt, tất cả 6 nội dung của

công tác này đã được trên 75%. Trong đó nội dung 4 (sử dụng đội ngũ hiện có) được đánh giá cao nhất 93,8%; nội dung 5 (công tác đào tạo, bồi dưỡng) được đánh giá thấp nhất 79,9%.

Nhìn chung đánh giá của các đồng chí lãnh đạo xã (thị trấn) và phòng giáo dục là cao hơn so với đánh giá của giáo viên lâu năm và CBQL trường tiểu học. Cụ thể với nội dung 1 (công tác dự báo), nội dung 2 (công tác xây dựng quy hoạch, kế hoạch) và nội dung 4 (sử dụng đội ngũ hiện có) 100% các đồng chí lãnh đạo xã (thị trấn) và phòng giáo dục đánh giá cao, tỷ lệ này ở giáo viên và CBQL trường tiểu học chỉ chiếm 88,75%, 93,75%, 97,5%.

Các đồng chí lãnh đạo xã (thị trấn), cán bộ lãnh đạo các phòng giáo dục huyện (thành phố) đánh giá rất cao về công tác phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học đã làm những năm qua và hiện nay. Đó là việc xây dựng quy hoạch, kế hoạch chọn cử cán bộ đi đào tạo, bồi dưỡng, tạo điều kiện thuận lợi, trong đó có khuyến khích bằng vật chất và tinh thần cho người đi học. Trong khi đó đội ngũ CBQL và giáo viên được hỏi thì tỷ lệ % đánh giá tốt chỉ chiếm 90% trong số CBQL và giáo viên được hỏi.

** Về hạn chế*

- Tuy có một phần do khách quan, nhưng phòng giáo dục vẫn chưa thực sự mạnh dạn trong việc đổi mới công tác cán bộ. Một số CBQL còn hạn chế về phẩm chất, năng lực quản lý chưa được thay thế.

- Trong công tác đào tạo, bồi dưỡng chưa theo kịp yêu cầu đổi mới giáo dục, nhiều trường hợp đào tạo chưa gắn với sử dụng, chưa quan tâm đầy đủ đến công tác chuẩn hoá đội ngũ CBQL trường tiểu học, bằng cách khắc phục mọi khó khăn, tận dụng mọi thuận lợi để cử CBQL đi học để nâng cao trình độ về lý luận chính trị cũng như về nghiệp vụ chuyên môn và QLGD, mặt khác chưa động viên CBQL vừa công tác vừa tự bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ quản lý.

- Trong quy trình bổ nhiệm vẫn có trường hợp chưa thực hiện một cách triệt để, kịp thời theo nhiệm kỳ như quy định của Điều lệ trường tiểu học (do nhiều nguyên nhân khách quan).

CHƯƠNG 3

BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TIỂU HỌC Ở HUYỆN THANH LIÊM, TỈNH HÀ NAM

Trong chương 1 chúng tôi đã tổng thuật lí luận về phát triển nguồn nhân lực nói chung và đội ngũ CBQLGD nói riêng. Lí luận đã chỉ rõ những nội dung cơ bản của quá trình phát triển đội ngũ liên quan đến công tác quy hoạch; tuyển dụng ; bố trí sử dụng và đánh giá để có thông tin ngược cho công tác đào tạo lại, bồi dưỡng cũng như cải thiện môi trường hoạt động cho đội ngũ phát triển. Trong chương 2 bám vào khung lí luận đã trình bày chúng tôi tổ chức khảo sát thực trạng phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học trên địa bàn huyện Thanh Liêm trên cơ sở những nội dung của công tác phát triển đội ngũ. Thực trạng cho thấy Công tác phát triển đội ngũ CBQL

trường tiểu học Huyện Thanh Liêm trong thời gian vừa qua tương đối tốt. Những nhận định này sẽ tạo nên tính đặc thù của một số biện pháp mà chúng tôi sẽ đề xuất trong chương này

3.1. Nguyên tắc đề xuất biện pháp

3.1.1. Nguyên tắc kế thừa

Những biện pháp đề ra phải xuất phát từ thực tiễn và điều kiện triển khai của địa phương và có ý nghĩa kế thừa những thành quả đã có

3.1.2. Nguyên tắc về tính hệ thống

Các biện pháp đề xuất có thể bổ trợ cho nhau và có mối quan hệ đồng bộ; phù hợp với khung lí luận và cơ sở thực tiễn đã được trình bày ở chương 1 và chương 2

3.2. Đề xuất một số biện pháp phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam

3.2.1. Biện pháp 1 (BP1): *Nâng cao nhận thức tầm quan trọng của việc phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học*

a. ý nghĩa của biện pháp

Trong thực tế có không ít quan niệm xem nhẹ hoặc chưa nhận thức một cách đúng đắn, đầy đủ về công tác phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học. Do vậy, cần nâng cao nhận thức tầm quan trọng của việc phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học cho cán bộ lãnh đạo, CBQL và giáo viên ở các cấp, các ngành. Phát triển đội ngũ CBQL vừa có ý nghĩa cấp thiết vừa mang tính chiến lược lâu dài, đây là khâu đột phá trong việc cải tiến cơ chế điều hành, quản lý để nâng cao chất lượng giáo dục của bậc học.

b. Nội dung và cách thức tổ chức thực hiện biện pháp

Phòng GD-ĐT của huyện tham mưu cho UBND huyện, phối hợp với chính quyền địa phương làm tốt công tác tuyên truyền để các cấp, các ngành nhận thức một cách đầy đủ, đúng đắn công tác phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học.

Một số hình thức nâng cao nhận thức cần chú ý :

- Quán triệt nội dung phát triển đội ngũ cho những người liên đới khi triển khai nhiệm vụ năm học

- Phổ biến kịp thời các chủ trương chuẩn hoá đội ngũ của Đảng và nhà nước cho đội ngũ cán bộ giáo viên của các nhà trường

Thông báo công khai quy hoạch đội ngũ và tiêu chuẩn tuyển chọn cán bộ quản lí cấp học, bậc học hoặc hiệu trưởng nhà trường.

Nhận thức đầy đủ những yêu cầu cơ bản về phẩm chất, năng lực của người cán bộ quản lý trường tiểu học trước yêu cầu đổi mới giáo dục.

3.2.2.(BP2): *Biện pháp về phát hiện, tuyển chọn, sử dụng và kế hoạch hoá việc phát triển đội ngũ CBQL nhà trường tiểu học phù hợp với yêu cầu đổi mới GD tiểu học trong giai đoạn hiện nay.*

a. Ý nghĩa của biện pháp

Xây dựng kế hoạch phát triển , thực hiện có hiệu quả kế hoạch phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học cho từng giai đoạn cụ thể sẽ tạo điều kiện tốt cho công tác phát triển đội ngũ. Thông qua việc quy hoạch cán bộ theo các tiêu chí là tạo ra

sự chủ động, bảo đảm sự kế thừa và phát triển phù hợp với điều kiện cụ thể và xu thế phát triển của bậc học nói chung và từng trường tiểu học cụ thể nói riêng

b. Nội dung và cách thức tổ chức thực hiện biện pháp

Phát triển đội ngũ hiệu trưởng tiểu học đảm bảo đủ về số lượng, hợp lý về cơ cấu và chuẩn về chất lượng đáp ứng nhu cầu vừa tăng quy mô vừa nâng cao chất lượng và hiệu quả GD tiến tới chuẩn hoá đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học

- Khảo sát, đánh giá đúng thực trạng đội ngũ CBQL làm căn cứ tuyển chọn, xây dựng quy hoạch, bố trí sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện các chế độ chính sách khác đối với đội ngũ CBQL trường tiểu học.

- Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá phẩm chất, năng lực, khả năng phát triển của CBQL.

- Tăng cường công tác dự báo, đổi mới công tác quy hoạch, kế hoạch đào tạo bồi dưỡng, kiện toàn đội ngũ CBQL trường tiểu học. Có chính sách điều tiết số lượng và cơ cấu đội ngũ này cho phù hợp với yêu cầu phát triển của giáo dục của huyện.

- Sử dụng hợp lý đội ngũ CBQL trường tiểu học. Cụ thể là: Sử dụng hợp lý năng lực sở trường, sử dụng phát huy năng lực quản lý, sử dụng phát huy năng lực chuyên môn, sử dụng phát huy năng lực với cộng đồng.

- Điều động, chuyển đổi đối với CBQL, cần thể hiện chính sách cán bộ, ưu tiên đối với CBQL có nhiều cống hiến ở các địa bàn khó khăn như các trường miền núi, vùng sâu, vùng xa...

3.2.3(BP3) Tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học.

a. ý nghĩa của biện pháp

Đội ngũ muốn đáp ứng được yêu cầu luôn thay đổi của xã hội nói chung và của từng giai đoạn phát triển GD nói riêng cần không ngừng được nâng cao trình độ và cập nhật những kiến thức, kỹ năng phù hợp với yêu cầu của giai đoạn phát triển. Việc đào tạo lại, bồi dưỡng cập nhật là một yêu cầu khách quan trong công tác phát triển đội ngũ

b. Nội dung của biện pháp và cách thức tổ chức thực hiện

- Nội dung đào tạo, bồi dưỡng phải toàn diện bao gồm cả nội dung về nâng cao phẩm chất (đạo đức nghề nghiệp, ý thức chính trị, ý thức pháp luật...) cả về năng lực chuyên môn và nghiệp vụ quản lý (quy trình đổi mới phương pháp dạy học và chỉ đạo quá trình đổi mới PPDH; Cập nhật kiến thức và kỹ năng quản lý GD, quản lý nhà trường...)

- Đa dạng hoá phương thức bồi dưỡng: Sinh hoạt chuyên đề theo bộ môn; sinh hoạt câu lạc bộ hiệu trưởng tiểu học của huyện; Mời chuyên gia phổ biến, cập nhật kiến thức mới. Tham quan học tập và tổng kết kinh nghiệm; bồi dưỡng thường xuyên, định kỳ và tạo điều kiện cho đội ngũ hiệu trưởng cốt cán đi tham quan học hỏi các kinh nghiệm của các trường tiểu học xuất sắc của địa phương hoặc của các tỉnh bạn; đặc biệt có thể tổ chức tham quan, học tập theo chuyên đề ở nước ngoài

Mục tiêu phấn đấu của giáo dục tiểu học Thanh Liêm là đến năm 2020 phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học đủ số lượng, đảm bảo chất lượng và đồng bộ về cơ cấu, đồng thời tất cả CBQL trường tiểu học trong huyện đều đạt trình độ lý luận

chính trị trung cấp; trình độ văn hoá, chuyên môn từ CĐSP tiểu học trở lên, trình độ tin học, ngoại ngữ đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ; trình độ quản lý bảo đảm tiêu chuẩn về CBQL của trường chuẩn quốc gia giai mức độ 2. Để thực hiện được mục tiêu đó, công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm cần tiến hành đồng thời 2 giải pháp: Giải pháp lâu dài (đào tạo chính quy) và giải pháp tình thế (bồi dưỡng theo chuyên đề hoặc học phần).

Đối với đội ngũ CBQL đương chức

Theo điều tra, hiện nay còn có 5/52 CBQL (9,6%) chưa qua đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý và có 11 CBQL được bồi dưỡng nghiệp vụ QLGD cách đây trên 15 năm, do đó cần có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng để cập nhật những kiến thức quản lý hiện đại.

Số CBQL trên 50 tuổi đã nhiều năm làm công tác quản lý, nếu không có điều kiện để đi đào tạo tập trung nâng cao trình độ trong dài ngày thì có thể tham gia các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ ngắn hạn, các lớp học chuyên đề, hoặc tự học, tự bồi dưỡng bằng nhiều cách khác nhau.

Số CBQL còn lại cần phân loại để đào tạo bồi dưỡng cho hợp lý, phù hợp với điều kiện. Số cán bộ đã đạt chuẩn về chuyên môn thì học thêm các lớp có trình độ cao hơn về lý luận chính trị, quản lý Nhà nước, QLGD...

Ngoài việc cử CBQL đi học nghiệp vụ về quản lý giáo dục, cần cử cán bộ đi học lớp trung cấp lý luận chính trị.

** Đối với cán bộ kế cận*

- Đa dạng hoá phương thức bồi dưỡng :

Để làm tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường tiểu học kế cận cần thực hiện tốt các vấn đề sau:

- Phòng GD-ĐT của huyện cần xây dựng đề án quy hoạch đội ngũ CBQL, đồng thời tham mưu với UBND tỉnh có những văn bản cụ thể quy định về chế độ chính sách thoả đáng, phù hợp bảo đảm cho người đi học không gặp khó khăn lớn về đời sống vật chất, tạo động lực cho CBQL sẵn sàng đi học, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ mới. Đặc biệt là đối với CBQL trường tiểu học ở các vùng khó khăn, vùng núi.

- Công khai kế hoạch, chỉ tiêu đào tạo, bồi dưỡng CBQL nhằm giúp cho các cá nhân, đơn vị trường tiểu học trong huyện nắm được chỉ tiêu, kế hoạch trước mắt và lâu dài để phấn đấu.

3.2.4 (BP4) Tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CBQL trường tiểu học.

a. Ý nghĩa của biện pháp

Để có thể phát triển đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học cần có thông tin phản hồi chính xác, khách quan về đội ngũ và từng cá nhân hiệu trưởng nhà trường. Để có thông tin chính xác khách quan cần cải tiến công tác đánh giá cán bộ trên cơ sở các tiêu chuẩn, tiêu chí khoa học và đánh giá phải có quy trình tránh bệnh thành tích và chủ quan

b. Nội dung của biện pháp và cách thức tổ chức thực hiện

+ Xác định mục đích đánh giá. Đánh giá theo triết lý vì sự tiến bộ của cá nhân và sự phát triển của tổ chức . các chủ thể đánh giá phải cổ vũ các thuộc cấp tham gia toàn diện vào những công việc đánh giá, mở rộng tự định hướng, tự kiểm tra cho các đối

tượng được đánh giá. Việc chia sẻ thông tin với người thuộc cấp và lôi cuốn họ tham gia những quyết định về đánh giá sẽ làm họ thoải mái những nhu cầu cơ bản về sự công nhận và về tầm quan trọng của tính khách quan của công tác đánh giá

+ **Nội dung đánh giá:** Nội dung đánh giá dựa vào các tiêu chí đã nêu trên; tức là bám sát chức năng nhiệm vụ của một người hiệu trưởng tiểu học và việc thực hiện các vai trò của hiệu trưởng đối với hoạt động của một nhà trường

+ Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá về nhân cách của CBQL trường tiểu học thông qua 2 mặt: Phẩm chất và năng lực của đội ngũ CBQL trường tiểu học

3.2.5 (BP5). Biện pháp tạo môi trường thuận lợi cho việc phát triển đội ngũ

a. Ý nghĩa của biện pháp

Theo lí thuyết tạo động lực thì người quản lý phải tạo ra môi trường để mỗi thành viên cống hiến tận lực khả năng của họ; phải biết cổ vũ các thuộc cấp tham gia toàn diện vào những công việc quan trọng, không ngừng mở rộng ngưỡng tự định hướng, tự chủ tự chịu trách nhiệm cho hiệu trưởng các trường cho dù là trường tiểu học. Để thực hiện được ý tưởng đó phải tạo được môi trường “hứng khởi” cho việc phát triển đội ngũ.

b. Nội dung của biện pháp và cách thức tổ chức thực hiện

- Hoàn thiện định mức lao động, chế độ làm việc, chế độ chính sách đối với cán bộ quản lí GD nói chung, hiệu trưởng trường tiểu học nói riêng. Từng bước xây dựng chế độ trả lương theo số lượng và chất lượng công việc và quy mô nhà trường. Thực hiện tốt các chính sách ưu đãi đối với nhà giáo, cán bộ quản lí GD ở các vùng có điều kiện KT - XH khó khăn, GD các đối tượng đặc biệt.

- Quan tâm thực hiện các chính sách đãi ngộ, bảo đảm chế độ chính sách đối với đội ngũ hiệu trưởng trường tiểu học, đặc biệt đối với các trường ở vùng có nhiều khó khăn. Vận dụng linh hoạt các chính sách của nhà nước, của ngành, của địa phương để cải thiện điều kiện làm việc cũng như hỗ trợ kịp thời những khó khăn.

- Thành lập câu lạc bộ hiệu trưởng trường tiểu học của Huyện; câu lạc bộ là nơi trao đổi mang tính chất “hiệp hội” của những người tự nguyện tham gia; là nơi chia sẻ các kinh nghiệm và trao đổi những khó khăn, vướng mắc cùng nhau tìm giải pháp tháo gỡ...

- Hiệu trưởng là người phải thường xuyên tiếp xúc với đồng nghiệp; là đầu mối quan hệ bên trong và với bên ngoài. Vì vậy Hiệu trưởng phải giữ được sự cân đối, hài hoà giữa tình cảm với lí trí để có thể có đủ điều kiện hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Lao động của người hiệu trưởng có tính đặc thù như vậy nên các cấp quản lí phải căn cứ vào đặc điểm lao động để đánh giá chính xác, khách quan, từ đó có chính sách chăm lo đến đời sống tinh thần và vật chất cho họ; tạo điều kiện môi trường tối ưu nhất trong điều kiện có thể để động viên, khích lệ họ vươn lên

3.2.6. Tạo lập hệ thống thông tin để quản lí và phát triển đội ngũ

a. Ý nghĩa của biện pháp

Tạo ra sự mạch lạc, rõ ràng của các thông tin nhân sự bao quát và chính xác cho việc ra quyết định. Tạo bầu không khí tin tưởng, bảo đảm tính khách quan, công khai, dân chủ trong thông tin tuyển dụng, bổ nhiệm...

b. Nội dung của biện pháp và cách thức tổ chức thực hiện

Sử dụng các phương tiện, thiết bị kỹ thuật thích hợp để nâng cao hiệu quả của công tác quản lý. Xây dựng hệ thống thông tin quản lý GD, khai thác nguồn thông tin quốc tế về GD hỗ trợ việc đánh giá tình hình và ra quyết định

Hệ thống thông tin bao gồm các mảng thông tin:

Thông tin về số lượng, chất lượng hiệu trưởng thông qua các bản đánh giá đội ngũ được tiến hành hàng năm (thông báo tình hình chung, không đi chi tiết từng đối tượng cụ thể)

- Thông tin về công tác tuyển chọn và bổ nhiệm

- Thông tin về chính sách đãi ngộ hoặc chế độ liên quan đến các đối tượng cụ thể

Có thể tạo diễn đàn trao đổi khi có điều kiện mạng thông tin phát triển và việc trang bị máy tính đã được phổ cập cho các trường tiểu học trong huyện

@/ Khảo sát tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp

Để kiểm chứng tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm, chúng tôi đã tiến hành lập phiếu trưng cầu ý kiến của 04 cán bộ lãnh đạo phòng GD-ĐT, 24 CBQL trường tiểu học và 100 giáo viên tiểu học để kiểm chứng (về mặt nhận thức) với các biện pháp đã nêu, sau đó dùng phương pháp toán thống kê để xử lý số liệu. Kết quả được trình bày trong bảng 3.1.(bản chính luận văn)

Biện pháp 1: có 95% ý kiến cho là rất cần thiết, xếp bậc: 5

Biện pháp 2: có 100% ý kiến cho là rất cần thiết, xếp bậc: 1

Biện pháp 3: có 100% ý kiến cho là rất cần thiết, xếp bậc: 1

Biện pháp 4: có 100% ý kiến cho là rất cần thiết, xếp bậc: 1

Biện pháp 5: có 98% ý kiến cho là rất cần thiết, xếp bậc: 4

Biện pháp 6: có 98% ý kiến cho là rất cần thiết, xếp bậc: 6

Qua điều tra nhận thức về tính cần thiết của các biện pháp đưa ra, điểm trung bình đều đạt từ 2,92 trở lên. Như vậy trong hệ thống các biện pháp đưa ra qua trưng cầu ý kiến về tính cần thiết có 3 biện pháp (2 - 3 - 4) đều được các đối tượng lãnh đạo phòng giáo dục, CBQL và giáo viên đánh giá cao về tính cần thiết của nó (điểm trung bình là 3,0).

Tóm lại, tất cả các biện pháp đưa ra trưng cầu ý kiến đều được khẳng định về sự cần thiết và tính khả thi với số điểm từ 2,88 trở lên. Mặc dù số ý kiến đánh giá ở các biện pháp không đều nhau và mức độ nhận thức ở các đối tượng được trưng cầu ý kiến cũng có ít nhiều chênh lệch, song tổng hợp lại cả 6 biện pháp đưa ra trên đây đều đảm bảo sự cần thiết và tính khả thi trong công tác phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học huyện Thanh Liêm trước yêu cầu và nhiệm vụ mới.

Như vậy, dựa trên cơ sở lý luận (ở chương 1) và thực trạng công tác phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm (ở chương 2), tôi đã đưa ra 6 biện pháp nhằm góp phần phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học đáp ứng yêu cầu và nhiệm vụ mới. Chúng tôi đã tiến hành khảo nghiệm (về mặt nhận thức) tính cần thiết và tính khả thi của các biện pháp đưa ra và đều được các khách thể đánh giá cao. Trên cơ sở đó, có thể khẳng định các biện pháp đã nêu ở chương 3 là những biện pháp hữu hiệu, có thể áp dụng được vào công tác phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam trong giai đoạn đổi mới, phát triển giáo dục.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

Đội ngũ CBQL giáo dục tiểu học là một nhân tố quan trọng quyết định chất lượng giáo dục tiểu học, họ cần hội tụ đầy đủ những yêu cầu về phẩm chất đạo đức, năng lực quản lý, trình độ chuyên môn.

Từ thực tiễn giáo dục tiểu học ở huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam cho thấy thực trạng đội ngũ CBQL trường tiểu học của huyện trong những năm qua đã đáp ứng một phần yêu cầu về công tác quản lý giáo dục. Tuy nhiên, đứng trước yêu cầu phát triển của đất nước trong thời kỳ đổi mới, đặc biệt, trong giai đoạn hiện nay đang thực hiện đổi mới chương trình giáo dục phổ thông - thay sách giáo khoa từ lớp 1 đến lớp 5 bậc tiểu học thì vấn đề quản lý trường tiểu học còn có nhiều bất cập. Một bộ phận CBQL chưa hội tụ đủ uy tín đối với giáo viên, họ không bao quát được sự phát triển đồng bộ của nhà trường. Một số CBQL là giáo viên giỏi nhưng còn thiếu kiến thức, kinh nghiệm quản lý nhà trường, chưa nắm vững các quy định về quản lý tài chính, thiếu năng lực tổ chức.

Để khắc phục những tồn tại nêu trên, cần thiết phải có những biện pháp cụ thể nhằm xây dựng và phát triển đội ngũ CBQL trường tiểu học ở huyện Thanh Liêm một cách đồng bộ, có chất lượng góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản lý và chất lượng giáo dục tiểu học của huyện Thanh Liêm, tỉnh Hà Nam.

Với cách đặt vấn đề như trên luận văn đã nghiên cứu lí luận về phát triển đội ngũ nói chung và cơ sở lí luận để phát triển đội ngũ hiệu trưởng tiểu học của huyện và khảo sát thực trạng theo các nội dung của khung lí thuyết; Trên cơ sở các luận chứng, luận cứ có được như trên chúng tôi đã đề xuất 4 biện pháp có tính đặc thù cho phát triển đội ngũ hiệu trưởng tiểu học của Huyện Thanh Liêm, Hà nam. Các biện pháp khảo sát ý kiến bước đầu đối với những người liên quan đều đánh giá ở mức độ cần thiết và khả thi trong điều kiện cụ thể của Huyện Thanh Liêm.

2. Khuyến nghị

2.1. Với Bộ GD & ĐT

- Sớm ban hành chế độ sửa đổi, bổ sung để giải quyết những bất cập phát sinh trong giai đoạn vừa qua đối với đội ngũ nhà giáo nói chung, đối với đội ngũ hiệu trưởng nói riêng nhất là chế độ thâm niên công tác

- Bộ GD&ĐT nên hướng dẫn cụ thể việc chuẩn hoá đội ngũ hiệu trưởng nói chung, đội ngũ hiệu trưởng tiểu học nói riêng trong phạm vi cả nước để các địa phương tham khảo, vận dụng

2.2. Với UBND tỉnh Hà Nam

Ủy ban nhân dân tỉnh, sở nội vụ nên có hướng dẫn cụ thể quyết định 27/2003/QĐTTg ngày 29/2/2003 về việc bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, luân chuyển...đối với đội ngũ hiệu trưởng của một địa phương cụ thể là tỉnh Hà Nam Tăng cường kinh phí cho việc chuẩn hoá đội ngũ cán bộ quản lí GD nói chung, đội ngũ hiệu trưởng các trường nói riêng

2.3. Với Sở GD & ĐT tỉnh Hà Nam

Sở GD&ĐT thống nhất hướng dẫn, tổ chức thực hiện về phân cấp tổ chức và quản lí cán bộ quản lí ; tạo điều kiện cho phòng lập quy hoạch phát triển đội ngũ

2.4. Đối với UBND huyện Thanh Liêm

UBND huyện tăng cường phân cấp tổ chức và quản lý cán bộ quản lý ; tạo điều kiện cho phòng lập quy hoạch phát triển đội ngũ và tự chủ, tự chịu trách nhiệm về phát triển đội ngũ hiệu trưởng các trường tiểu học trong huyện. Xây dựng quy định của huyện về chế độ động viên, khen thưởng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý GD trong huyện có thành tích xuất sắc, có nhiều đóng góp cho sự phát triển GD của huyện

2.5. Đối với đội ngũ cán bộ quản lý trường tiểu học huyện Thanh Liêm - tỉnh Hà Nam

Không ngừng nâng cao tinh thần trách nhiệm; dám làm dám chịu trách nhiệm vì sự phát triển của nhà trường mà mình phụ trách