



DOI: <https://doi.org/10.52714/dthu.14.03S.2025.1626>

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TỔ TRƯỞNG CHUYÊN MÔN CÁC TRƯỜNG TIỂU HỌC Ở THÀNH PHỐ THỦ ĐỨC, THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Văn Định¹ và Lê Thị Thanh^{2*}

¹*Xã Đốc Bình Kiều, tỉnh Đồng Tháp, Việt Nam*

²*Học viên cao học, Trường Đại học Đồng Tháp, Việt Nam*

**Tác giả liên hệ, Email: thanhlinhtay@gmail.com*

Lịch sử bài báo

Ngày nhận: 03/8/2025; Ngày nhận chỉnh sửa: 30/8/2025; Ngày duyệt đăng: 03/9/2025

Tóm tắt

Nghiên cứu phân tích thực trạng phát triển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn tại các trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục. Mục tiêu nghiên cứu tập trung vào việc đánh giá các khía cạnh: nhận thức, quy hoạch, tuyển chọn - bổ nhiệm, đào tạo bồi dưỡng, chế độ đãi ngộ và kiểm tra, đánh giá đối với đội ngũ tổ trưởng chuyên môn. Phương pháp nghiên cứu dựa trên khảo sát 348 đối tượng tại 19 trường tiểu học trong hai năm học 2023-2025. Dữ liệu thu thập bằng phiếu khảo sát theo thang Likert 5 mức và xử lý bằng thống kê toán học để đảm bảo tính khách quan. Kết quả cho thấy nhận thức về vai trò của tổ trưởng chuyên môn được đánh giá ở mức khá cao, phản ánh sự quan tâm của cả cán bộ quản lý lẫn giáo viên; công tác quy hoạch bước đầu có nền tảng nhưng còn thiếu tính thường xuyên và cập nhật; việc tuyển chọn và bổ nhiệm đảm bảo đúng quy định song còn hạn chế ở khâu tiêu chí đánh giá; hoạt động đào tạo, bồi dưỡng được triển khai khá đồng bộ nhưng chưa thật sự đồng đều giữa các trường; chính sách đãi ngộ tuy thể hiện sự quan tâm nhưng vẫn chưa tạo động lực mạnh mẽ; công tác kiểm tra, đánh giá được tiến hành thường xuyên, tuy nhiên chưa khai thác hết tiềm năng để điều chỉnh và nâng cao hiệu quả quản lý. Nghiên cứu góp phần cung cấp cơ sở khoa học về thực trạng phát triển tổ trưởng chuyên môn, giúp định hướng biện pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục tiểu học trong bối cảnh hiện nay.

Từ khóa: *Đổi mới giáo dục, đội ngũ tổ trưởng chuyên môn, tổ trưởng chuyên môn, trường tiểu học.*

Trích dẫn: Nguyễn, V. Đ., & Lê, T. T. (2025). Thực trạng phát triển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 14(03S), 182-194. <https://doi.org/10.52714/dthu.14.03S.2025.1626>

Copyright © 2025 The author(s). This work is licensed under a CC BY-NC 4.0 License.

THE CURRENT SITUATION OF DEVELOPING SUBJECT HEADS IN PRIMARY SCHOOLS IN THU DUC CITY, HO CHI MINH CITY

Nguyen Van Dinh¹ and Le Thi Thanh^{2*}

¹*Doc Binh Kieu Commune, Dong Thap Province, Vietnam*

²*Postgraduate, Dong Thap University, Cao Lanh 870000, Vietnam*

**Corresponding author, Email: thanhlinhtay@gmail.com*

Article history

Received: 03/8/2024; Received in revised form: 30/8/2024; Accepted: 03/9/2025

Abstract

This study aims to analyze the current situation of developing subject heads in primary schools in Thu Duc City, Ho Chi Minh City, in the current context. The research focuses on evaluating several aspects, including awareness, planning, recruitment and appointment, training and professional development, incentive policies, as well as inspection and evaluation of the subject heads. The research surveyed 348 participants across 19 primary schools during the academic years 2023–2025. Data were collected through questionnaires using a five-point Likert scale and processed with statistical methods to ensure objectivity. The findings indicate that awareness of the role of subject heads is relatively high, reflecting the attention of both school administrators and teachers. Planning has been established but lacks regularity and timely updates. Recruitment and appointment comply with regulations but remain limited in terms of evaluation criteria. Training and professional development activities are implemented relatively consistently, though uneven across schools. Incentive policies demonstrate attention but have not yet created strong motivation. Inspection and evaluation are conducted frequently; however, their results have not been fully utilized to adjust and improve management effectiveness. This research provides scientific evidence on the current state of developing subject subject heads, thereby providing directions for measures to enhance their quality in response to the requirements of primary education reform in the current context.

Keywords: *Educational reform, subject heads, professional team leaders, primary schools.*

1. Giới thiệu

Nghị quyết của Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa XI) ngày 04/11/2013 về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo xác định mục tiêu nâng cao chất lượng, hiệu quả, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế. Nền giáo dục cần được xây dựng theo hướng mở, thực học, thực nghiệp; dạy tốt, học tốt, quản lý tốt; có cơ cấu, phương thức hợp lý gắn với xã hội học tập. Đồng thời, phải bảo đảm chuẩn hóa, hiện đại hóa, dân chủ hóa, xã hội hóa, hội nhập quốc tế, giữ vững định hướng xã hội chủ nghĩa và bản sắc dân tộc. Mục tiêu đến năm 2030, giáo dục Việt Nam đạt trình độ tiên tiến trong khu vực. (Ban Chấp hành Trung ương, 2013).

Để thực hiện được mục tiêu đó thì việc phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và đào tạo là một trong những giải pháp vô cùng cần thiết. Trong đó, tổ chuyên môn là một trong những nhân tố đóng vai trò cốt lõi, được coi là một trong những bộ phận quan trọng nhất, là cánh tay nối dài đối với sự phát triển của nhà trường. Để khẳng định tầm quan trọng này, Điều 14 trong Điều lệ Trường Tiểu học (ban hành theo Thông tư số 28/2020/TT-BGDĐT ngày 04/9/2020 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo) đã quy định rõ vai trò, nhiệm vụ của tổ chuyên môn. Tổ chuyên môn không chỉ góp phần thúc đẩy sự phát triển của trường học mà còn mang ý nghĩa quyết định đến sự tồn tại và phát triển bền vững của nhà trường.

Tại thành phố Thủ Đức, một đô thị mới được thành lập chỉ trong vòng bốn năm qua, hệ thống giáo dục vẫn đang đối mặt với nhiều thách thức. Ngoài những hạn chế chung của toàn ngành thì so với các khu vực khác tại Thành phố Hồ Chí Minh, thành phố Thủ Đức vẫn còn hạn chế về dân trí, cơ sở hạ tầng, và các điều kiện kinh tế, xã hội. Lực lượng giáo viên (GV) vừa thiếu về số lượng, vừa hạn chế về chất lượng. Phần lớn đội ngũ cán bộ quản lý là tổ trưởng chuyên môn (TTCM) chưa được đào tạo có hệ thống về khoa học quản lý, làm việc chủ yếu dựa vào những kinh nghiệm cá nhân, do đó tính chuyên nghiệp chưa cao. Năng lực quản lý, điều hành còn nhiều bất cập trong công tác tham mưu, xây dựng, chỉ đạo, tổ chức thực hiện và thực thi nhiệm vụ. Việc phát triển đội ngũ TTCM trong nhà trường chỉ quan tâm đến hiện tại mà chưa chú trọng việc dự báo nhu cầu phát triển đội ngũ kế cận trong tương lai. Một số TTCM ý thức chưa cao, bên cạnh đó kinh phí dành cho việc đào tạo, bồi dưỡng còn thấp nên công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nói chung và đội ngũ cán bộ quản lý nói riêng chưa thực sự mang lại hiệu quả cao.

Đã có nhiều nghiên cứu về quản lý giáo dục tiểu học trên địa bàn thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh. Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào về phát triển đội ngũ TTCM tại các trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh. Là một cán bộ quản lý phụ trách chuyên môn, tôi nhận thấy rằng đội ngũ TTCM ở các trường tiểu học tại đây còn nhiều hạn chế nhất định như đã nêu trên, dẫn đến hoạt động tổ chuyên môn chưa thực sự hiệu quả và chưa đạt được chiều sâu. Vì vậy, nghiên cứu về thực trạng phát triển đội ngũ TTCM các trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh là nhu cầu cấp thiết.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn ở trường tiểu học

2.1.1. Các nghiên cứu trong và ngoài nước

Nghiên cứu của Katzenmeyer & Moller (2009) trong cuốn *Awakening the Sleeping Giant: Helping Teachers Develop as Leaders* đã nhấn mạnh rằng TTCM đóng vai trò quan trọng trong việc lãnh đạo sư phạm tại các trường tiểu học. Họ không chỉ là người giám sát mà còn là cầu nối giữa Ban giám hiệu và GV, giúp triển khai hiệu quả các chiến lược giảng dạy và cải tiến giáo dục. Harris & Muijs (2005) trong nghiên cứu *Leadership in Primary Schools*

đã chỉ ra rằng TTCM cần được trang bị năng lực lãnh đạo sư phạm, bao gồm khả năng định hướng chuyên môn, điều phối hoạt động nhóm và thúc đẩy đổi mới phương pháp giảng dạy. Kết quả nghiên cứu này nhấn mạnh rằng, để nâng cao chất lượng giáo dục tiểu học, cần có các chương trình phát triển chuyên môn dành riêng cho TTCM.

Ở Việt Nam, trong nghiên cứu giáo dục, nhiều công trình đã đề cập đến nhân cách, phẩm chất và năng lực của GV, đặc biệt là TTCM. Các tác giả như Nguyễn Quốc Chí, Nguyễn Thị Mỹ Lộc, Trịnh Thị Hương đều khẳng định rằng công tác quản lý giáo dục phải chú trọng đến phát triển nguồn nhân lực, trong đó có đội ngũ TTCM. Theo lý thuyết quản lý nguồn nhân lực, việc quản lý đội ngũ bao gồm các hoạt động từ tuyển dụng, đào tạo, phát triển đến đánh giá và đãi ngộ, giúp nâng cao chất lượng giảng dạy và quản lý nhà trường. (Nguyễn, 2007; Nguyễn, 2010; Trịnh, 2019).

Bên cạnh đó, cũng có nhiều nghiên cứu đã đề cập đến quản lý TTCM ở các cấp học, từ tiểu học đến trung học phổ thông. Các công trình của Nguyễn Thị Lệ Thủy về *Quản lý TTCM ở trường THCS tỉnh Bến Tre* (Nguyễn, 2016); Võ Thị Mỹ Dung về *Biện pháp nâng cao năng lực TTCM trong trường tiểu học huyện X* (Võ, 2011); Nguyễn Bá Tình nghiên cứu về *Quản lý hoạt động tổ chuyên môn ở các trường THCS huyện Y* (Nguyễn, 2014); Phùng Quang Dương với công trình *Phát triển đội ngũ TTCM ở trường tiểu học tỉnh Nghệ An theo hướng tiếp cận năng lực* (Phùng, 2020); Lê Văn Dũng nghiên cứu *Quản lý đội ngũ TTCM các trường tiểu học khu vực Đồng bằng sông Cửu Long* (Lê, 2019).

Tuy nhiên, chưa có công trình nào tập trung vào phát triển đội ngũ TTCM tại các trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh. Chính vì vậy, nghiên cứu về thực trạng phát triển đội ngũ TTCM trong bối cảnh đổi mới giáo dục là cần thiết. Việc quản lý đội ngũ này không chỉ góp phần nâng cao chất lượng giảng dạy mà còn đảm bảo sự phát triển bền vững của hệ thống giáo dục tiểu học. Cách tiếp cận quản lý nguồn nhân lực, kết hợp với các giải pháp thực tiễn từ các nghiên cứu trước, sẽ giúp xây dựng một đội ngũ TTCM vững mạnh, đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo.

2.1.2. Các khái niệm cơ bản

Phát triển là một quá trình đi lên, có thể diễn ra chậm rãi theo từng bước nhưng cũng có thể có những bước chuyển biến đột ngột; nó là kết quả của quá trình thay đổi về lượng, đến một mức độ nhất định sẽ dẫn đến sự thay đổi về chất; điều này thể hiện qua sự vật, hiện tượng chuyển biến theo hướng ngày càng tốt hơn, từ ít đến nhiều, từ nhỏ đến lớn, từ đơn giản đến phức tạp (Trần, 2019). Tóm lại, có thể hiểu rằng phát triển là quá trình một sự vật hoặc hiện tượng tăng trưởng về số lượng và thay đổi về chất lượng. Đây là sự hoàn thiện dần dần của một thực thể vốn đã có sẵn nhưng chưa đầy đủ, tiếp tục được nâng cao để đạt đến một mục tiêu nhất định.

Theo *Từ điển Tiếng Việt* (Hoàng Phê, 2008), đội ngũ được định nghĩa là một tập hợp gồm nhiều người có cùng chức năng, nhiệm vụ hoặc nghề nghiệp, cùng hoạt động trong một tổ chức và hướng đến một mục tiêu chung. Vì vậy, có thể hiểu đội ngũ là một tập hợp gồm nhiều người có cùng chức năng, nhiệm vụ hoặc nghề nghiệp, được tổ chức và liên kết với nhau trong một tổ chức để thực hiện mục tiêu chung của tổ chức đó.

Căn cứ vào Khoản 1, Điều 14, Chương II của Thông tư số 28/2020/TT-BGDĐT ngày 4/9/2020 của Bộ Giáo dục và Đào tạo, tổ chuyên môn trong trường tiểu học bao gồm GV theo khối lớp hoặc theo môn học, cùng với nhân viên phụ trách thư viện, thiết bị giáo dục, công nghệ thông tin, hỗ trợ giáo dục học sinh khuyết tật, tham vấn học đường. Mỗi tổ chuyên môn phải có ít nhất 3 thành viên, trong đó có tổ trưởng. Nếu tổ có từ 7 thành viên trở lên thì sẽ có thêm tổ phó. (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2020).

TTCM là người đứng đầu tổ chuyên môn, do hiệu trưởng bổ nhiệm. TTCM có trách nhiệm trước hiệu trưởng trong việc phân bổ nguồn lực, hướng dẫn và điều hành hoạt động chuyên môn của tổ, đảm bảo thực hiện nhiệm vụ theo quy định, góp phần giúp nhà trường đạt được mục tiêu giáo dục đã đề ra.

Dựa trên các khái niệm về đội ngũ, tổ chuyên môn và TTCM trong trường tiểu học, có thể xem: Đội ngũ TTCM trong trường tiểu học bao gồm những GV giảng dạy và giáo dục học sinh ở các khối lớp, có phẩm chất đạo đức tốt, có chuyên môn vững vàng, đồng thời có năng lực quản lý và điều hành theo quy định. Những GV này được hiệu trưởng bổ nhiệm để quản lý, điều hành hoạt động của tổ chuyên môn. Họ đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường. Vì vậy, hiệu trưởng cần có kế hoạch xây dựng đội ngũ TTCM một cách bài bản, đảm bảo đủ số lượng, chất lượng chuyên môn cao, đồng thời cân đối tỷ lệ độ tuổi GV để đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục tiểu học.

TTCM cần là người gương mẫu, có phẩm chất chính trị vững vàng, đạo đức và lối sống tốt, đạt trình độ chuẩn theo Luật Giáo dục 2019. Ngoài ra, TTCM phải có tinh thần trách nhiệm cao, nhanh nhạy trong việc nắm bắt tình hình tổ chuyên môn, dự báo được xu hướng giáo dục chung cũng như tình hình cụ thể của trường. Từ đó, TTCM có thể định hướng, hỗ trợ, chia sẻ những thuận lợi và khó khăn với các thành viên trong tổ, đồng thời cần có tư duy sáng tạo, linh hoạt và giữ vững tinh thần đoàn kết nội bộ.

Đội ngũ TTCM trong trường tiểu học đóng vai trò nòng cốt trong việc triển khai các yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông. Họ là cầu nối giữa hiệu trưởng và GV, giúp hiệu trưởng chỉ đạo hoạt động chuyên môn cũng như các hoạt động khác trong nhà trường một cách chặt chẽ, sát sao và kịp thời, từ đó góp phần nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường.

Như vậy, phát triển đội ngũ TTCM trong trường tiểu học là một hệ thống các biện pháp tác động có mục đích của nhà trường nhằm xây dựng một đội ngũ TTCM đảm bảo đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu và vững vàng về chất lượng.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Tổ chức khảo sát thực trạng đội ngũ TTCM ở 19 trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh, trong 2 năm học (2023-2024 và 2024-2025), với tổng số người tham gia khảo sát là 348 người (gồm: 22 cán bộ quản lý, 84 TTCM và 242 GV).

Thu thập các số liệu thống kê thông qua việc phát phiếu khảo sát trực tiếp cán bộ quản lý, TTCM và GV các trường tiểu học trên địa thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh. Sau đó, sử dụng phương pháp xử lý số liệu bằng thống kê toán học với sự hỗ trợ của phần mềm bảng tính Excel nhằm đảm bảo tính chính xác và khách quan. Việc xử lý dữ liệu được thực hiện thông qua phương pháp tính điểm và phân loại theo các mức độ đánh giá cụ thể. Các phiếu điều tra được quy ước thang điểm rõ ràng để thuận tiện cho việc tổng hợp, so sánh và phân tích kết quả.

Ngoài ra, nội dung khảo sát liên quan đến thực trạng và tầm quan trọng của việc phát triển đội ngũ TTCM được đánh giá theo thang điểm 5, với các mức quy ước như sau: Đáp ứng tốt (5 điểm), Khá đáp ứng (4 điểm), Đáp ứng (3 điểm), Chưa đáp ứng (2 điểm) và Không đáp ứng (1 điểm).

2.3. Kết quả nghiên cứu

2.3.1. Thực trạng nhận thức về sự cần thiết của phát triển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh

Bảng 1. Nhận thức về sự cần thiết của phát triển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Nội dung	Mức đánh giá					ĐTB
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
		SL %	SL %	SL %	SL %	SL %	
1	Đội ngũ TTCM là những người có uy tín về chuyên môn, có ý thức thực hiện mục tiêu đào tạo, là chỗ dựa đáng tin cậy về chuyên môn cho các thành phần trong tổ	17 (4,9)	15 (4,3)	88 (25,3)	122 (35,0)	106 (30,5)	3,82
2	Đội ngũ TTCM là trung tâm đoàn kết, tập hợp các thành viên trong tổ để xây dựng tổ chuyên môn thành một tập thể lao động tích cực	13 (3,7)	16 (4,6)	90 (25,9)	123 (35,3)	106 (30,5)	3,84
3	Đội ngũ TTCM có quyền hạn nhất định trong quá trình thực hiện các quyết định quản lý của hiệu trưởng, là cầu nối giữa hiệu trưởng và các thành viên trong tổ chuyên môn	15 (4,3)	12 (3,4)	89 (25,6)	120 (34,5)	112 (32,1)	3,87
4	Đội ngũ TTCM sẽ chịu trách nhiệm cao nhất về chất lượng giáo dục và hoạt động sư phạm của GV trong phạm vi các môn học của tổ chuyên môn được phân công phụ trách	8 (2,3)	16 (4,6)	86 (24,7)	137 (39,4)	101 (29,0)	3,88
ĐTB chung							3,85

Ghi chú: (1). Không cần thiết; (2). Ít cần thiết; (3). Cần thiết; (4). Khá cần thiết; (5). Rất cần thiết.

Dựa vào số liệu khảo sát, tổng hợp cả 5 mức độ cho thấy mức điểm trung bình (ĐTB) đạt 3,85/5 – đây là con số thể hiện nhận thức khá về tầm quan trọng của việc phát triển đội ngũ TTCM. Điều đáng ghi nhận là hầu hết các tiêu chí đều nhận được đánh giá tích cực, trong đó TTCM được nhìn nhận như một cầu nối quan trọng trong việc truyền đạt các chỉ đạo chuyên môn từ hiệu trưởng đến GV; là người thúc đẩy tinh thần đoàn kết trong tổ; đồng thời góp phần nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện. Tuy nhiên, vẫn còn một bộ phận nhỏ người được khảo sát thể hiện ý kiến chưa thống nhất, đặc biệt là ở tiêu chí liên quan đến trách nhiệm của TTCM trong việc đảm bảo chất lượng giáo dục của tổ chuyên môn. Sự khác biệt này có thể xuất phát từ sự chưa đồng đều trong năng lực, phong cách quản lý hoặc kinh nghiệm giữa các TTCM, cũng như nhận thức chưa đầy đủ từ phía một số GV.

Từ kết quả trên có thể rút ra nhận định rằng, mặc dù nhận thức chung về vai trò và sự cần thiết của TTCM đã ở mức tương đối cao, nhưng để phát huy hiệu quả hơn nữa vai trò này, ngành giáo dục cần tăng cường các hoạt động bồi dưỡng kỹ năng, nâng cao năng lực quản lý chuyên môn và tổ chức hoạt động tổ cho đội ngũ TTCM. Đồng thời, cũng cần có những hoạt động tuyên truyền, nâng cao nhận thức cho GV về vị trí, chức năng, trách nhiệm và tầm ảnh hưởng của TTCM trong việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn tại đơn vị.

2.3.2. Thực trạng quy hoạch phát triển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh

Bảng 2. Quy hoạch phát triển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Nội dung	Mức đánh giá					ĐTB
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
		SL %	SL %	SL %	SL %	SL %	
1	Xác định đúng mục tiêu quy hoạch đội ngũ TTCM trường tiểu học	7 (2,0)	28 (8,0)	102 (29,3)	113 (32,5)	98 (28,2)	3,76
2	Xây dựng được kế hoạch quy hoạch đội ngũ TTCM trường tiểu học	7 (2,0)	20 (5,8)	102 (29,3)	115 (33,0)	104 (29,9)	3,83
3	Xây dựng được chuẩn TTCM trường tiểu học	17 (4,9)	21 (6,0)	99 (28,5)	118 (33,9)	93 (26,7)	3,72
4	Dự kiến nguồn lực thực hiện quy hoạch đội ngũ TTCM trường tiểu học	6 (1,7)	12 (3,5)	101 (29,0)	121 (34,8)	108 (31,0)	3,89
5	Lựa chọn các giải pháp thực hiện quy hoạch đội ngũ TTCM trường tiểu học	13 (3,7)	31 (8,9)	97 (27,9)	111 (31,9)	96 (27,6)	3,71
6	Quy hoạch đảm bảo tính tập trung lãnh đạo thống nhất của cấp ủy Đảng, dân chủ, công khai	9 (2,6)	20 (5,7)	102 (29,3)	98 (28,2)	119 (34,2)	3,86
7	Quy hoạch luôn được xem xét bổ sung, điều chỉnh, đảm bảo tính khoa học và thực tiễn	16 (4,6)	31 (8,9)	93 (26,7)	111 (31,9)	97 (27,9)	3,69
ĐTB chung							3,78

Ghi chú: (1). Không thực hiện; (2). Thỉnh thoảng; (3). Thường xuyên; (4). Khá thường xuyên; (5). Rất thường xuyên.

Mức ĐTB của 7 tiêu chí là 3,78/5 cho thấy các trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức đã thực hiện quy hoạch đội ngũ TTCM ở mức khá tốt. Các tiêu chí liên quan đến dự kiến quy hoạch đội ngũ TTCM, quy hoạch đảm bảo tính tập trung lãnh đạo thống nhất của cấp ủy Đảng, dân chủ, công khai và xây dựng được kế hoạch quy hoạch đội ngũ TTCM ở các trường tiểu học thành phố Thủ Đức đều nhận được mức điểm cao (3,89; 3,86; 3,83), phản ánh sự chú trọng của các trường trong việc phát triển đội ngũ quản lý chuyên môn.

Tuy nhiên, các tiêu chí liên quan đến việc xây dựng chuẩn TTCM và lựa chọn xem xét, bổ sung quy hoạch vẫn còn ở mức thấp so với các tiêu chí khác (3,72; 3,71; 3,69). Điều này cho thấy sự cần thiết trong việc rà soát, cập nhật và điều chỉnh quy hoạch chưa được thực hiện thường xuyên, đồng đều ở các trường, từ đó ảnh hưởng đến tính linh hoạt và phù hợp của quy hoạch với thực tiễn thay đổi.

2.3.3. Thực trạng tuyển chọn, đề bạt, bổ nhiệm, luân chuyển tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh

Bảng 3. Tuyển chọn, bổ nhiệm luân chuyển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Nội dung	Mức đánh giá					ĐTB
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
		SL %	SL %	SL %	SL %	SL %	
1	Xây dựng tiêu chí tuyển chọn về phẩm chất và năng lực của đội ngũ TTCM trường tiểu học	12 (3,5)	36 (10,3)	102 (29,3)	106 (30,5)	92 (26,4)	3,66
2	Thực hiện bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển đội ngũ TTCM trường tiểu học theo đúng quy định	6 (1,6)	54 (14,7)	116 (31,5)	102 (27,7)	90 (24,5)	3,59
3	Đảm bảo việc bổ nhiệm, luân chuyển là niềm khích lệ, động viên đội ngũ TTCM trường tiểu học	12 (3,5)	28 (8,0)	111 (31,9)	95 (27,3)	102 (29,3)	3,71
4	Đảm bảo việc bổ nhiệm, luân chuyển, bãi nhiệm hợp lý đúng hoàn cảnh và nguyện vọng của đội ngũ TTCM trường tiểu học	9 (2,6)	26 (7,4)	107 (30,8)	103 (29,6)	103 (29,6)	3,76
5	Việc phân công nhiệm vụ cho TTCM trường tiểu học đảm bảo phù hợp với năng lực, sở trường của mỗi cá nhân	8 (2,3)	17 (4,9)	108 (31,0)	95 (27,3)	120 (34,5)	3,87
ĐTB chung							3,72

Ghi chú: (1). Không thực hiện; (2). Thỉnh thoảng; (3). Thường xuyên; (4). Khá thường xuyên; (5). Rất thường xuyên.

Qua khảo sát theo 5 tiêu chí, với mức ĐTB là 3,72/5 cho thấy công tác tuyển chọn, bổ nhiệm và luân chuyển TTCM tại các trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức hiện nay đã đạt được mức khá, nổi bật nhất là việc phân công nhiệm vụ đúng năng lực, tạo động lực cho cá nhân. Tuy nhiên, khâu bổ nhiệm và luân chuyển theo quy định còn hạn chế, cần minh bạch hơn về quy trình, tiêu chí để tránh hình thức, tạo sự công bằng và khích lệ thực chất. Nhìn chung, kết quả phản ánh sự quan tâm của các cơ sở giáo dục đến công tác quản lý, sử dụng TTCM, nhưng để nâng cao hơn nữa chất lượng đội ngũ, cần tăng cường xây dựng tiêu chí chuẩn, đồng thời gắn quy trình bổ nhiệm – luân chuyển với chính sách động viên và phát triển nghề nghiệp lâu dài.

2.3.4. Thực trạng đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh

Bảng 4. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Nội dung	Mức đánh giá					ĐTB
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
		SL %	SL %	SL %	SL %	SL %	
1	Xác định nhu cầu trước khi thực hiện đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ TTCM trường tiểu học	15 (4,3)	30 (8,6)	106 (30,5)	104 (29,9)	93 (26,7)	3,66

TT	Nội dung	Mức đánh giá					ĐTB
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
		SL %	SL %	SL %	SL %	SL %	
2	Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng mang tính khả thi	8 (2,3)	16 (4,6)	100 (28,7)	109 (31,3)	115 (33,1)	3,88
3	Cử đối tượng đúng các nội dung cần đào tạo, bồi dưỡng trong kế hoạch	6 (1,7)	18 (5,2)	94 (27,0)	120 (34,5)	110 (31,6)	3,89
4	Xây dựng nội dung, chương trình, hình thức, thời gian đào tạo, bồi dưỡng theo chuẩn	14 (4,0)	28 (8,0)	106 (30,5)	105 (30,2)	95 (27,3)	3,69
5	Đánh giá hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng sau mỗi khóa học	6 (1,7)	52 (14,9)	109 (31,3)	98 (28,2)	83 (23,9)	3,57
6	Phân công, giao nhiệm vụ cho đội ngũ TTCM trường tiểu học sau khi kết thúc khóa đào tạo, bồi dưỡng hợp lý	4 (1,1)	17 (4,9)	95 (27,3)	113 (32,5)	119 (34,2)	3,96
ĐTB chung							3,77

Ghi chú: (1). Không thực hiện; (2). Thỉnh thoảng; (3). Thường xuyên; (4). Khá thường xuyên; (5). Rất thường xuyên.

Kết quả khảo sát Bảng 4, với ĐTB chung (3,77) được đánh giá ở mức khá, cho thấy công tác đào tạo, bồi dưỡng TTCM ở Thủ Đức được triển khai khá toàn diện, từ khâu lập kế hoạch, lựa chọn đối tượng, tổ chức bồi dưỡng đến việc phân công, sử dụng sau đào tạo. Điểm mạnh là khâu xây dựng kế hoạch, cử đi học và phân công nhiệm vụ sau đào tạo được đánh giá cao, góp phần nâng cao tính thực tiễn. Hạn chế trong xác định nhu cầu đào tạo và đặc biệt là đánh giá hiệu quả sau đào tạo còn yếu, dẫn đến việc chưa đo lường chính xác mức độ tác động của bồi dưỡng đối với năng lực TTCM.

Như vậy, để nâng cao chất lượng bồi dưỡng, cần tăng cường khảo sát nhu cầu thực tiễn, đổi mới nội dung và phương pháp đào tạo, đồng thời xây dựng cơ chế đánh giá hiệu quả khách quan và khoa học nhằm đảm bảo bồi dưỡng gắn liền với phát triển năng lực thực tế của đội ngũ TTCM.

2.3.5. Thực trạng về chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh

Bảng 5. Chính sách đãi ngộ đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Nội dung	Mức đánh giá					ĐTB
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
		SL %	SL %	SL %	SL %	SL %	
1	Hiệu trưởng bố trí đúng người, đúng việc đối với đội ngũ TTCM trường tiểu học	12 (3,5)	30 (8,6)	110 (31,6)	102 (29,3)	94 (27,0)	3,68
2	Hiệu trưởng đối xử công bằng đối với đội ngũ TTCM trường tiểu học	25 (7,2)	26 (7,5)	115 (33,0)	92 (26,4)	90 (25,9)	3,56

TT	Nội dung	Mức đánh giá					ĐTB
		(1) SL %	(2) SL %	(3) SL %	(4) SL %	(5) SL %	
3	Hiệu trưởng quan tâm, tư vấn, giúp đỡ kịp thời đối với đội ngũ TTCM môn trường tiểu học	19 (5,5)	42 (12,0)	111 (31,9)	97 (27,9)	79 (22,7)	3,50
4	Hiệu trưởng tạo cơ hội cho đội ngũ TTCM trường tiểu học phát triển tiềm năng tham gia xác định mục tiêu và ra quyết định	17 (4,9)	25 (7,2)	109 (31,3)	99 (28,4)	98 (28,2)	3,67
5	Hiệu trưởng luôn chân thành cởi mở với đội ngũ TTCM trường tiểu học	23 (6,6)	35 (10,0)	95 (27,3)	95 (27,3)	100 (28,8)	3,61
6	Hiệu trưởng đánh giá đúng năng lực của đội ngũ TTCM trường tiểu học	7 (2,0)	23 (6,6)	82 (23,6)	115 (33,0)	121 (34,8)	3,92
7	Hiệu trưởng tạo cơ hội thăng tiến cho đội ngũ TTCM trường tiểu học	8 (2,3)	31 (8,9)	123 (35,3)	89 (25,6)	97 (27,9)	3,67
8	Thực hiện các hình thức kỷ luật đối với trường hợp đội ngũ TTCM trường tiểu học vi phạm	4 (1,2)	30 (8,6)	103 (29,6)	108 (31,0)	103 (29,6)	3,79
ĐTB chung							3,68

Trên cơ sở dựa vào số liệu khảo sát, tổng hợp cả 5 mức độ (từ *không cần thiết* - *ít cần thiết* - *cần thiết* - *khá cần thiết* - *đến rất cần thiết*) cho thấy mức ĐTB đạt 3,68/5 – đây là con số có thể cho thấy rằng các chính sách đãi ngộ nhìn chung đang được thực hiện ở mức khá. Kết quả này cho thấy có sự quan tâm nhất định đối với đội ngũ TTCM; song một số tiêu chí như: Sự quan tâm, tư vấn và hỗ trợ kịp thời từ hiệu trưởng là yếu tố có điểm số tương đối thấp (3,50); Hiệu trưởng đối xử công bằng đối với đội ngũ TTCM đạt (3,56) thể hiện cần phải điều chỉnh, cải thiện để đáp ứng tốt hơn sự hài lòng từ đội ngũ này. Đồng thời góp phần xây dựng môi trường giáo dục tích cực và chuyên nghiệp hơn.

2.3.6. *Thực trạng kiểm tra, đánh giá đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh*

Bảng 6. Kiểm tra, đánh giá đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Nội dung	Mức đánh giá					ĐTB
		(1) SL %	(2) SL %	(3) SL %	(4) SL %	(5) SL %	
1	Xây dựng kế hoạch kiểm tra đánh giá đội ngũ TTCM hằng năm	10 (2,9)	35 (10,0)	119 (34,2)	94 (27,0)	90 (25,9)	3,63

TT	Nội dung	Mức đánh giá					ĐTB
		(1) SL %	(2) SL %	(3) SL %	(4) SL %	(5) SL %	
2	Xây dựng các tiêu chí đánh giá đội ngũ TTCM trường tiểu học phù hợp đúng quy định	12 (3,5)	38 (10,9)	105 (30,2)	102 (29,3)	91 (26,1)	3,64
3	Xây dựng hình thức, phương pháp đánh giá đội ngũ TTCM trường tiểu học phù hợp đúng quy định	12 (3,5)	50 (14,4)	107 (30,7)	93 (26,7)	86 (24,7)	3,55
4	Công khai kết quả kiểm tra, đánh giá đội ngũ TTCM trường tiểu học phù hợp đúng quy định	10 (2,9)	36 (10,3)	120 (34,5)	92 (26,4)	90 (25,9)	3,62
5	Sử dụng kết quả kiểm tra, đánh giá đội ngũ TTCM trường tiểu học làm cơ sở cho việc xét khen thưởng, kỷ luật	12 (3,5)	25 (7,1)	115 (32,9)	95 (27,1)	103 (29,4)	3,72
6	Rút kinh nghiệm, điều chỉnh bằng các quyết định quản lý sau kiểm tra đánh giá đội ngũ TTCM trường tiểu học	11 (3,2)	29 (8,3)	120 (34,5)	91 (26,1)	97 (27,9)	3,67
ĐTB chung							3,64

Ghi chú: (1) Không thực hiện; (2) Thỉnh thoảng; (3) Thường xuyên; (4) Khá thường xuyên; (5) Rất thường xuyên.

Căn cứ vào kết quả khảo sát công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động của TTCM tại các trường tiểu học trên địa bàn thành phố Thủ Đức ở 6 tiêu chí thu được kết quả tương đối tích cực, với mức ĐTB đạt 3,64/5. Mức điểm này phản ánh rằng hầu hết các nội dung kiểm tra, đánh giá đều được thực hiện thường xuyên. Tuy nhiên vẫn còn tiêu chí đạt kết quả chưa cao như *xây dựng hình thức, phương pháp đánh giá đội ngũ TTCM trường tiểu học phù hợp đúng quy định* (3,55); có thể thấy đây là khâu yếu trong quy trình đánh giá, việc áp dụng phương pháp đánh giá còn thiếu nhất quán hoặc không phù hợp. Như vậy, việc cải tiến phương pháp đánh giá, tăng cường tính minh bạch và khoa học là rất cần thiết, cần cải thiện phương pháp đánh giá để đảm bảo tính hiệu quả và minh bạch hơn.

2.3.7. Đánh giá chung về thực trạng

Những điểm mạnh: Hoạt động nâng cao nhận thức được chú trọng cả về chuyên môn lẫn chính trị, trách nhiệm. Công tác quy hoạch nhân sự được chuẩn bị bài bản, xem xét và điều chỉnh hàng năm. Các trường xác định rõ mục tiêu, nội dung đào tạo và tích cực tham mưu cử GV nguồn đi học bồi dưỡng. TTCM sau đào tạo được bố trí công việc phù hợp. Quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển được thực hiện đúng quy định. Công tác kiểm tra, đánh giá được chú trọng, góp phần nâng cao hiệu quả. Chế độ, chính sách, khen thưởng, kỷ luật cũng được thực hiện khá đầy đủ và kịp thời.

Những điểm hạn chế: Tuy đã đạt được nhiều kết quả tích cực, song quá trình phát triển đội ngũ TTCM ở một số trường tiểu học vẫn còn bộc lộ không ít hạn chế, ảnh hưởng đến chất lượng quản lý chuyên môn. Một số TTCM vẫn chưa nhận thức đầy đủ vai trò, trách nhiệm của

mình trong công tác quản lý, còn thụ động, phụ thuộc vào sự chỉ đạo của hiệu trưởng, thiếu tính chủ động, sáng tạo và chậm đổi mới trong điều hành tổ chuyên môn. Công tác quy hoạch đội ngũ tuy được quan tâm nhưng chưa thực sự hiệu quả, nhiều TTCM và GV trong diện quy hoạch nguồn còn tâm lý e ngại, không tích cực tham gia các lớp bồi dưỡng nâng cao năng lực, đặc biệt là trình độ sau đại học. Bên cạnh đó, nhiều TTCM chưa được đào tạo bài bản về quản lý nên chủ yếu làm việc theo kinh nghiệm cá nhân, thiếu tính chuyên nghiệp; kỹ năng quản lý, tham mưu, lập kế hoạch, cũng như kiến thức về pháp luật, tổ chức, tài chính, công nghệ thông tin còn hạn chế. Công tác kiểm tra, giám sát chưa thực sự sâu sát, đội ngũ làm công tác kiểm tra còn yếu. Việc tuyển chọn, bổ nhiệm đôi lúc chưa đúng quy trình, thiếu nguồn lực thực hiện các chính sách đãi ngộ, hỗ trợ TTCM phát triển bền vững.

3. Kết luận

Trên cơ sở khảo sát, phân tích và đánh giá thực trạng công tác phát triển đội ngũ TTCM tại các trường tiểu học ở thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh, kết quả nghiên cứu đã khái quát bức tranh khá đầy đủ về giáo dục tiểu học địa phương và thực trạng quản lý đội ngũ TTCM các trường tiểu học trên địa bàn, kết quả nghiên cứu là rất cần thiết và có ý nghĩa thực tiễn sâu sắc. Việc tìm hiểu và nắm bắt thực trạng đội ngũ TTCM là cơ sở quan trọng để hiệu trưởng có cái nhìn tổng quát, toàn diện về chất lượng, năng lực và tiềm năng phát triển của đội ngũ TTCM tại đơn vị. Từ đó, có biện pháp quản lý phù hợp và hiệu quả hơn. Đây cũng là nền tảng để hiệu trưởng thực hiện tốt công tác quy hoạch, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại hoặc miễn nhiệm TTCM; xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực đội ngũ; đồng thời thực hiện công tác thi đua, khen thưởng, kỷ luật một cách khách quan, công bằng. Ngoài ra, những thông tin này giúp hiệu trưởng dần chuẩn hóa các phương thức quản lý và xây dựng bộ tiêu chí đánh giá TTCM một cách khoa học và phù hợp với thực tiễn.

Tài liệu tham khảo

- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2020). *Thông tư số 28/2020/TT-BGDĐT ngày 04/09/2020 của Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành Điều lệ trường tiểu học*. Hà Nội.
- Đảng Cộng sản Việt Nam. (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng “Về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hoá, hiện đại hoá trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế”*.
- Harris, A., & Muijs, D. (2005). *Improving Schools Through Teacher Leadership*. Maidenhead: Open University Press.
- Katzenmeyer, M. H., & Moller, G. V. (2009). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders* (3rd ed.). Corwin Press.
- Lê, V. D. (2019). *Quản lý đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học khu vực Đồng bằng sông Cửu Long*. Luận án tiến sĩ Khoa học giáo dục, Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh.
- Nguyễn, Q. C. (2007). *Giáo trình quản lý giáo dục*. Hà Nội: NXB Đại học Sư phạm.
- Nguyễn, T. M. L. (2010). *Lý luận và thực tiễn quản lý giáo dục*. Hà Nội: NXB Giáo dục Việt Nam.
- Nguyễn, B. T. (2014). *Quản lý hoạt động tổ chuyên môn ở các trường trung học cơ sở huyện Y*. Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội.
- Nguyễn, T. L. T. (2016). *Quản lý tổ trưởng chuyên môn ở trường trung học cơ sở tỉnh Bến Tre*. Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh.

- Phùng, Q. D. (2020). *Phát triển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn ở trường tiểu học tỉnh Nghệ An theo hướng tiếp cận năng lực*. Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Vinh.
- Trần, T. H. (2019). *Cơ sở lý luận phát triển giáo dục*. Hà Nội: NXB Giáo dục Việt Nam.
- Võ Thị Mỹ Dung. (2011). *Biện pháp nâng cao năng lực tổ trưởng chuyên môn trong trường tiểu học huyện X*. Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Sư phạm Huế.