

## THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ TỔ TRƯỞNG CHUYÊN MÔN Ở CÁC TRƯỜNG TIỂU HỌC THÀNH PHỐ TÂY NINH, TỈNH TÂY NINH

Bùi Thị Hà<sup>1,+</sup>  
Trần Văn Hiếu<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Trường Tiểu học Võ Thị Sáu, thành phố Tây Ninh, tỉnh Tây Ninh

<sup>2</sup>Trường Đại học Sư phạm - Đại học Huế

+Tác giả liên hệ • Email: buiha79vts@gmail.com

### Article History

Received: 15/7/2020

Accepted: 18/8/2020

Published: 20/9/2020

### Keywords

staff development,  
professional group leader,  
primary schools, Tay Ninh  
city.

### ABSTRACT

Currently, the work of developing a contingent of professional group leaders in primary schools in Tay Ninh city has not been given proper attention; the arrangement of the group leader is still subjective, and there is no methodical training and retraining plan. The survey results show that the workforce development in primary schools in Tay Ninh city, Tay Ninh province has been focused and has reached a pretty good level. But in addition, this work still has certain limitations in such contents as planning, selecting and appointing, using, training and retraining, evaluating and implementing the preferential treatment regime, building a working environment for the team of professional group leaders. The results of the study are the basis for proposing a number of measures to effectively develop a contingent of professional team leaders, meeting the current educational innovation requirements.

### 1. Mở đầu

Tiểu học là cấp học nền tảng, đặt cơ sở ban đầu cho việc hình thành và phát triển toàn diện nhân cách con người, đặt nền móng vững chắc cho giáo dục phổ thông. Chương trình giáo dục phổ thông 2018 được ban hành kèm theo Thông tư số 32/2018/TT-BGDĐT ngày 26/12/2018 hướng đến mục tiêu bảo đảm phát triển phẩm chất và năng lực người học thông qua nội dung giáo dục với những kiến thức cơ bản, thiết thực, hiện đại; hài hòa đức, trí, thể, mỹ; chú trọng thực hành, vận dụng kiến thức để giải quyết vấn đề trong học tập và đời sống; tích hợp cao ở các lớp học dưới, phân hóa dần ở các lớp học trên; thông qua các phương pháp, hình thức tổ chức giáo dục phát huy tính chủ động và tiềm năng của mỗi học sinh, các phương pháp kiểm tra, đánh giá phù hợp với mục tiêu giáo dục và phương pháp giáo dục để đạt được mục tiêu đó (Bộ GD-ĐT, 2018).

Để thực hiện yêu cầu của công cuộc đổi mới GD-ĐT theo tinh thần Nghị quyết số 29-NQ/TW của Ban Chấp hành Trung ương (2013), việc phát triển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn (ĐNTTCM) trở thành những người có phẩm chất tốt, có năng lực chuyên môn vững vàng, có khả năng quản lý giỏi, nhiệt tình, mẫu mực, năng động, sáng tạo, tổ chức tốt các hoạt động dạy học và giáo dục là yếu tố quan trọng góp phần quyết định thành công của việc triển khai Chương trình giáo dục phổ thông mới.

Bài báo đã tiến hành nghiên cứu, khảo sát thực trạng phát triển ĐNTTCM ở các trường tiểu học TP. Tây Ninh, tỉnh Tây Ninh để làm cơ sở thực tiễn đề xuất các biện pháp phát triển đội ngũ này một cách hiệu quả, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay.

### 2. Kết quả nghiên cứu

#### 2.1. Đối tượng và phương pháp khảo sát

Đối tượng khảo sát bao gồm 38 cán bộ quản lý (gồm hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn (TTCM), tổ phó tổ chuyên môn) và 121 giáo viên ở các trường tiểu học TP. Tây Ninh, tỉnh Tây Ninh. Các khách thể khảo sát được lựa chọn ngẫu nhiên và đảm bảo tính đại diện.

Để làm rõ thực trạng phát triển ĐNTTCM, chúng tôi đã sử dụng phương pháp điều tra bằng bảng hỏi làm phương pháp nghiên cứu chính. Bảng hỏi gồm 29 nhận định nhằm đo 6 nội dung của phát triển ĐNTTCM: Quy hoạch; tuyển chọn và bổ nhiệm; sử dụng; đào tạo và bồi dưỡng; đánh giá ĐNTTCM và thực hiện chế độ đãi ngộ; xây dựng môi trường làm việc cho ĐNTTCM. Phương án trả lời được thiết kế theo thang đo với các mức độ: 1. Yêu, 2. Trung bình, 3. Khá, 4. Tốt.

Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng sử dụng phương pháp phỏng vấn để thu thập thêm các thông tin bổ sung cho dữ liệu từ phương pháp điều tra bằng bảng hỏi. Các dữ liệu thu thập được từ phương pháp điều tra bằng bảng hỏi được xử lý bằng phần mềm SPSS 22.0. Hoạt động khảo sát được tiến hành từ tháng 3/2020 đến tháng 4/2020.

## 2.2. Kết quả khảo sát

### 2.2.1. Thực trạng công tác quy hoạch đội ngũ tổ trưởng chuyên môn

Quy hoạch cán bộ là công tác phát hiện sớm nguồn cán bộ trẻ có đức, có tài, có triển vọng về khả năng lãnh đạo, quản lý, đưa vào quy hoạch để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, tạo nguồn nhằm đáp ứng được nhiệm vụ trước mắt và lâu dài của đơn vị. Quy hoạch vừa là chức năng, vừa là công cụ quản lý.

*Bảng 1. Đánh giá của cán bộ quản lý, giáo viên về công tác quy hoạch ĐNTTCM ở các trường tiểu học*

TT	Nội dung	ĐTB	ĐLC
1	Xác định đúng mục tiêu quy hoạch ĐNTTCM của nhà trường	3,36	0,82
2	Xây dựng được chuẩn TTCM dựa trên các yêu cầu của ngành và đổi mới giáo dục	3,25	0,90
3	Nguồn quy hoạch TTCM hợp lý về số lượng và đảm bảo về chất lượng	3,45	0,81
4	Quy hoạch TTCM của nhà trường đảm bảo tính tập trung lãnh đạo thống nhất của cấp ủy Đảng, dân chủ công khai	3,48	0,81
5	Quy hoạch TTCM của nhà trường luôn được xem xét, bổ sung, điều chỉnh, bảo đảm tính khoa học và thực tiễn	3,48	0,81

*Ghi chú: ĐTB: Điểm trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn;  $1 \leq \text{ĐTB} \leq 4$*

Kết quả thống kê ở *bảng 1* cho thấy, các nội dung trong công tác quy hoạch ĐNTTCM ở các trường tiểu học TP. Tây Ninh nhìn chung được đánh giá ở giữa mức khá và tốt, nhưng nghiêng về mức khá nhiều hơn. Nội dung được đánh giá cao nhất là “Quy hoạch TTCM của nhà trường đảm bảo tính tập trung lãnh đạo thống nhất của cấp ủy Đảng, dân chủ công khai” (ĐTB = 3,48) và “Quy hoạch TTCM của nhà trường luôn được xem xét, bổ sung, điều chỉnh, bảo đảm tính khoa học và thực tiễn” (ĐTB = 3,48). Nội dung được đánh giá thấp nhất là “Xây dựng được chuẩn TTCM dựa trên các yêu cầu của ngành và đổi mới giáo dục” (ĐTB = 3,25). Nguyên nhân chính là do hiện nay chưa có quy định nào quy định cụ thể về chuẩn của TTCM, các trường đang vận dụng quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông (Bộ GD-ĐT, 2018a), chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông (Bộ GD-ĐT, 2018b) và nhiệm vụ tổ chuyên môn được quy định trong Điều lệ trường tiểu học (Bộ GD-ĐT, 2014) để cụ thể hóa thành tiêu chuẩn phẩm chất và năng lực của ĐNTTCM. Đây cũng là một trong những khó khăn trong công tác phát triển ĐNTTCM ở các trường tiểu học hiện nay.

### 2.2.2. Thực trạng công tác tuyển chọn, bổ nhiệm đội ngũ tổ trưởng chuyên môn

Tuyển chọn và bổ nhiệm ĐNTTCM các trường tiểu học là quá trình đánh giá, xác định những ứng viên đủ tiêu chuẩn và bổ nhiệm vào vị trí TTCM. Tuyển chọn và bổ nhiệm TTCM là thực hiện chức năng tổ chức của hiệu trưởng. Tuyển chọn và bổ nhiệm đúng TTCM là cơ sở quan trọng cho việc thực hiện hiệu quả hoạt động giáo dục và giảng dạy trong nhà trường. Kết quả khảo sát về thực trạng công tác này được thể hiện ở *bảng 2*.

*Bảng 2. Đánh giá của cán bộ quản lý, giáo viên về công tác tuyển chọn, bổ nhiệm ĐNTTCM ở các trường tiểu học*

TT	Nội dung	ĐTB	ĐLC
1	Xây dựng được tiêu chí tuyển chọn phù hợp về phẩm chất và năng lực của ĐNTTCM	3,09	0,95
2	Thực hiện bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển ĐNTTCM theo đúng quy định	3,50	0,81
3	Đảm bảo việc bổ nhiệm, luân chuyển, bãi miễn hợp lý, đúng hoàn cảnh và nguyện vọng của ĐNTTCM	3,48	0,82

*Ghi chú: ĐTB: Điểm trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn;  $1 \leq \text{ĐTB} \leq 4$*

Trong số 3 nội dung của công tác tuyển chọn, bổ nhiệm ĐNTTCM, nội dung được đánh giá cao nhất là “Thực hiện bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển ĐNTTCM theo đúng quy định” (ĐTB = 3,50 - mức tốt). Ngoài ra, các trường tiểu học TP. Tây Ninh, tỉnh Tây Ninh cũng đã thực hiện tốt việc bổ nhiệm, luân chuyển, bãi miễn ĐNTTCM hợp lý, đúng hoàn cảnh và nguyện vọng của đội ngũ này (ĐTB = 3,48). Tuy nhiên, việc xây dựng tiêu chí tuyển chọn phù hợp về phẩm chất và năng lực của ĐNTTCM chưa được các đối tượng khảo sát đánh giá cao (ĐTB = 3,09), đây cũng là nội dung cần được các chủ thể quản lý có biện pháp khắc phục trong thời gian tới.

### 2.2.3. Thực trạng công tác sử dụng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn

ĐNTTCM là lực lượng quan trọng, hỗ trợ đắc lực cho hiệu trưởng trong việc quản lý chuyên môn của giáo viên trong tổ. Chính vì vậy, sau khi đã tuyển chọn và ra quyết định bổ nhiệm TTCM, nhà trường cần giúp TTCM thích ứng với môi trường làm việc, trước hết là giúp TTCM có những thông tin về công việc sẽ đảm nhận để định hướng cho các hoạt động và công việc của họ. Từ đó, tạo điều kiện cho TTCM làm quen với các hoạt động chuyên môn

trong tổ, trong nhà trường. Thực trạng công tác sử dụng ĐNNTTCM ở các trường tiểu học TP. Tây Ninh, tỉnh Tây Ninh được thể hiện ở *bảng 3*.

*Bảng 3. Đánh giá của cán bộ quản lý, giáo viên về công tác sử dụng ĐNNTTCM ở các trường tiểu học*

TT	Nội dung	ĐTB	ĐLC
1	Hiệu trưởng phân công nhiệm vụ cho TTCM bảo đảm phù hợp với năng lực, sở trường của mỗi cá nhân	3,50	0,81
2	Cung cấp đầy đủ các văn bản, những thông tin cần thiết có liên quan cho ĐNNTTCM	3,52	0,81
3	Kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện nhiệm vụ của TTCM	3,50	0,82
4	Bảo đảm các điều kiện cần thiết để TTCM thực hiện nhiệm vụ	3,28	0,91
5	Hỗ trợ các TTCM mới trong việc thực hiện nhiệm vụ	3,51	0,82

*Ghi chú: ĐTB: Điểm trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn;  $1 \leq \text{ĐTB} \leq 4$*

Kết quả khảo sát ở *bảng 3* cho thấy, các nhóm khách thể khảo sát đều đánh giá các nội dung công tác sử dụng ĐNNTTCM ở các trường tiểu học TP. Tây Ninh ở giữa mức khá và tốt. Nội dung được đánh giá cao nhất là “Cung cấp đầy đủ các văn bản, những thông tin cần thiết có liên quan cho ĐNNTTCM” (ĐTB = 3,52). Bên cạnh đó, ĐNNTTCM mới cũng được Hiệu trưởng hỗ trợ trong việc thực hiện các nhiệm vụ được giao, nhiệm vụ phân công cho TTCM bảo đảm phù hợp với năng lực, sở trường của mỗi cá nhân. Tuy nhiên, để nâng cao hơn nữa hiệu quả công tác sử dụng ĐNNTTCM ở các trường tiểu học TP. Tây Ninh, các cấp quản lý cần quan tâm đến việc bảo đảm các điều kiện cần thiết để TTCM thực hiện nhiệm vụ.

#### 2.2.4. Thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ tổ trưởng chuyên môn

Đào tạo, bồi dưỡng ĐNNTTCM là nội dung đặc biệt quan trọng trong phát triển ĐNNTTCM ở các trường tiểu học. Do xuất phát điểm của ĐNNTTCM là giáo viên giỏi chuyên môn, chưa được đào tạo về nghiệp vụ quản lý nên đội ngũ này thiếu kiến thức, kinh nghiệm về quản lý. Việc đào tạo và bồi dưỡng cần thực hiện trước, trong quy hoạch và sau khi bổ nhiệm, từ đó giúp ĐNNTTCM được trang bị kỹ năng, kiến thức để hoàn thành tốt nhiệm vụ trên cương vị của một người TTCM. Công tác đào tạo, bồi dưỡng ĐNNTTCM ở các trường tiểu học có nhiều chủ thể liên quan: cơ quan quản lý giáo dục (cụ thể là Phòng GD-ĐT đối với cấp tiểu học), các cơ sở đào tạo bồi dưỡng, Ban Giám hiệu nhà trường tiểu học và bản thân TTCM. Thực trạng đào tạo, bồi dưỡng ĐNNTTCM ở các trường tiểu học TP. Tây Ninh, tỉnh Tây Ninh được trình bày trong *bảng 4*.

*Bảng 4. Đánh giá của cán bộ quản lý, giáo viên về công tác đào tạo, bồi dưỡng ĐNNTTCM ở các trường tiểu học*

TT	Nội dung	ĐTB	ĐLC
1	Xác định hiện trạng, nhu cầu trước khi thực hiện đào tạo, bồi dưỡng TTCM	3,28	0,91
2	Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng TTCM mang tính khả thi	3,49	0,81
3	Nhà trường cử TTCM đi học đảm bảo đúng các nội dung cần đào tạo, bồi dưỡng	3,50	0,81
4	Đánh giá hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng TTCM sau mỗi khóa học	3,26	0,90
5	Sử dụng hợp lý ĐNNTTCM sau khi học kết thúc khóa đào tạo, bồi dưỡng	3,28	0,91
6	Quản lý việc tự bồi dưỡng của TTCM	3,28	0,91

*Ghi chú: ĐTB: Điểm trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn;  $1 \leq \text{ĐTB} \leq 4$*

Kết quả thống kê ở *bảng 4* cho thấy, các nội dung của công tác đào tạo, bồi dưỡng ĐNNTTCM ở các trường tiểu học TP. Tây Ninh được các đối tượng khảo sát đánh giá ở giữa mức khá và tốt, nhưng nghiêng về mức khá nhiều hơn. Nội dung được đánh giá cao nhất là “Nhà trường cử TTCM đi học đảm bảo đúng các nội dung cần đào tạo, bồi dưỡng” (ĐTB = 3,50). Ngoài ra, các trường tiểu học TP. Tây Ninh cũng đã thực hiện tốt việc “Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng TTCM mang tính khả thi” (ĐTB = 3,49). Tuy nhiên, qua trao đổi với một số cán bộ quản lý, giáo viên và bản thân các TTCM, chúng tôi nhận thấy, để nâng cao hơn nữa hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng ĐNNTTCM ở các trường tiểu học TP. Tây Ninh, các cấp quản lý cần quan tâm hơn nữa đến các nội dung sau:

- Cần xác định hiện trạng, nhu cầu trước khi thực hiện đào tạo, bồi dưỡng TTCM;
- Thực hiện việc đánh giá hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng TTCM sau mỗi khóa học;
- Sử dụng hợp lý ĐNNTTCM sau khi học kết thúc khóa đào tạo, bồi dưỡng;
- Quản lý tốt hơn việc tự bồi dưỡng của TTCM.

#### 2.2.5. Thực trạng công tác đánh giá đội ngũ tổ trưởng chuyên môn

Đánh giá năng lực, đánh giá việc hoàn thành nhiệm vụ là một nội dung quan trọng để tạo động lực lao động của các thành viên và toàn bộ nguồn nhân lực trong mỗi cơ sở giáo dục. Việc đánh giá phải dựa trên cơ sở pháp lý về hệ

thống các văn bản quy định về đánh giá viên chức và các chuẩn nghề nghiệp đối với viên chức. Kết quả của đánh giá ĐNTPCM là căn cứ tiếp tục bố trí, sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, kỉ luật và thực hiện chế độ, chính sách đối với đội ngũ này. Kết quả đánh giá ĐNTPCM ở các trường tiểu học TP. Tây Ninh, tỉnh Tây Ninh được thể hiện ở *bảng 5*.

*Bảng 5. Đánh giá của cán bộ quản lí, giáo viên về công tác đánh giá ĐNTPCM ở các trường tiểu học*

TT	Nội dung	ĐTB	ĐLC
1	Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá TTCM hằng năm	3,52	0,81
2	Xây dựng chuẩn đánh giá ĐNTPCM	3,28	0,91
3	Hình thức, phương pháp đánh giá ĐNTPCM của nhà trường được thực hiện phù hợp, đúng quy định	3,52	0,81
4	Công khai kết quả kiểm tra, đánh giá TTCM	3,52	0,81
5	Kết quả kiểm tra, đánh giá được nhà trường dùng làm cơ sở cho việc khen thưởng, kỉ luật TTCM	3,50	0,81
6	Tổ chức rút kinh nghiệm sau mỗi lần kiểm tra, đánh giá TTCM	3,52	0,81

*Ghi chú: ĐTB: Điểm trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn;  $1 \leq \text{ĐTB} \leq 4$*

Dữ liệu ở *bảng 5* cho thấy, công tác đánh giá ĐNTPCM các trường tiểu học ở TP. Tây Ninh đang được thực hiện ở mức khá tốt, từ việc xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá TTCM hằng năm, cho đến việc công khai kết quả kiểm tra, đánh giá và tổ chức rút kinh nghiệm sau mỗi lần kiểm tra, đánh giá TTCM. Ngoài ra, các trường tiểu học ở TP. Tây Ninh cũng đã sử dụng phù hợp, đúng quy định các hình thức, phương pháp đánh giá ĐNTPCM, kết quả kiểm tra, đánh giá cũng được nhà trường dùng làm cơ sở cho việc khen thưởng, kỉ luật TTCM. Tuy nhiên, để nâng cao hiệu quả công tác đánh giá, các chủ thể quản lí cần xây dựng chuẩn đánh giá ĐNTPCM.

#### 2.2.6. Thực trạng việc thực hiện chế độ đãi ngộ, xây dựng môi trường làm việc cho đội ngũ tổ trưởng chuyên môn

Chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc là điều kiện để động viên, khuyến khích mọi thành viên công hiến tốt hơn nữa trong việc thực hiện các nhiệm vụ của nhà trường. Một chế độ, chính sách đãi ngộ, môi trường làm việc tốt sẽ là công cụ quản lí hữu hiệu trong phương thức quản lí hiện nay.

*Bảng 6. Đánh giá của cán bộ quản lí, giáo viên về việc thực hiện chế độ đãi ngộ, xây dựng môi trường làm việc cho ĐNTPCM ở các trường tiểu học*

TT	Nội dung	ĐTB	ĐLC
1	Mức lương, thưởng của TTCM hiện nay đảm bảo mức trung bình chung trở lên so với các loại hình nghề nghiệp khác	3,23	0,89
2	Bảo đảm đầy đủ điều kiện về cơ sở vật chất phục vụ cho việc thực hiện công tác giảng dạy, quản lí của TTCM	3,25	0,90
3	Cải thiện các chế độ, chính sách về tiền lương, khen thưởng, kỉ luật, đào tạo, bồi dưỡng,... đối với TTCM	3,26	0,90
4	Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, dân chủ, đồng thuận, tạo động lực cho ĐNTPCM chuyên tâm với nghề	3,50	0,81

*Ghi chú: ĐTB: Điểm trung bình; ĐLC: Độ lệch chuẩn;  $1 \leq \text{ĐTB} \leq 4$*

Kết quả khảo sát ở *bảng 6* cho thấy, nội dung được đánh giá cao nhất trong việc thực hiện chế độ đãi ngộ, xây dựng môi trường làm việc cho ĐNTPCM ở các trường tiểu học TP. Tây Ninh là "Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, dân chủ, đồng thuận, tạo động lực cho ĐNTPCM chuyên tâm với nghề" (ĐTB = 3,50). Các nội dung khác được đánh giá mức khá (ĐTB từ 3,23-3,26). Để tạo động lực cho ĐNTPCM yên tâm cống hiến, gắn bó hơn với công việc, các chủ thể quản lí cần quan tâm hơn nữa đến việc "Cải thiện các chế độ, chính sách về tiền lương, khen thưởng, kỉ luật, đào tạo, bồi dưỡng,... đối với TTCM" (ĐTB = 3,26), "Bảo đảm đầy đủ điều kiện về cơ sở vật chất phục vụ cho việc thực hiện công tác giảng dạy, quản lí của TTCM" (ĐTB = 3,25) và đặc biệt là "Mức lương, thưởng của TTCM hiện nay đảm bảo mức trung bình chung trở lên so với các loại hình nghề nghiệp khác" (ĐTB = 3,23).

### 3. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy, công tác phát triển ĐNTPCM ở các trường tiểu học TP. Tây Ninh, tỉnh Tây Ninh đã được chú trọng và được đánh giá ở mức khá tốt. Bên cạnh đó, công tác này vẫn còn tồn tại những hạn chế nhất định như: - Trong công tác quy hoạch ĐNTPCM, việc xây dựng chuẩn TTCM dựa trên các yêu cầu của ngành và đổi mới giáo dục chưa được quan tâm đúng mức; - Trong công tác tuyển chọn, bổ nhiệm ĐNTPCM, tiêu chí tuyển

chọn ĐNNTTCM còn nhiều hạn chế, bất cập trong cả việc xây dựng tiêu chí đến việc sử dụng tiêu chí; - Trong công tác sử dụng ĐNNTTCM, cần quan tâm nhiều hơn nữa đến việc bảo đảm các điều kiện cần thiết để TTCM thực hiện nhiệm vụ.

Ngoài ra, công tác đào tạo, bồi dưỡng ĐNNTTCM ở các trường tiểu học TP. Tây Ninh còn những hạn chế như: - Chưa thực hiện tốt việc xác định nhu cầu trước khi thực hiện đào tạo, bồi dưỡng TTCM; - Chưa coi trọng việc đánh giá hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng TTCM sau mỗi khóa học; - Việc sử dụng hợp lý ĐNNTTCM sau khi học kết thúc khóa đào tạo, bồi dưỡng chưa được quan tâm đúng mức; - Chưa có nhiều biện pháp tác động đến việc tự bồi dưỡng của ĐNNTTCM; - Trong công tác đánh giá ĐNNTTCM, các cấp quản lý còn lúng túng trong việc xây dựng chuẩn đánh giá ĐNNTTCM; - Chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc chưa thực sự tương xứng với vai trò, sự cống hiến của ĐNNTTCM về cả chế độ, chính sách về tiền lương, khen thưởng, kỉ luật, đào tạo, bồi dưỡng,... cho đến điều kiện về cơ sở vật chất và mức lương, thưởng.

Để nâng cao hiệu quả công tác phát triển ĐNNTTCM trong thời gian tới nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục, Hiệu trưởng các trường tiểu học TP. Tây Ninh cần thực hiện tốt các biện pháp sau: - Hoàn thiện công tác lập quy hoạch ĐNNTTCM ở trường tiểu học; - Đổi mới trong công tác tuyển chọn và bổ nhiệm ĐNNTTCM; - Tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng ĐNNTTCM ở trường tiểu học theo hướng đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông; - Đổi mới công tác đánh giá ĐNNTTCM ở trường tiểu học; - Xây dựng môi trường phát triển nghề nghiệp và tạo động lực làm việc cho ĐNNTTCM.

#### Tài liệu tham khảo

- Ban Chấp hành Trung ương (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế.*
- Bộ GD-ĐT (2006). *Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên và đổi mới quản lí giáo dục tiểu học (Dự án Phát triển giáo viên tiểu học).* NXB Giáo dục.
- Bộ GD-ĐT (2014). *Văn bản hợp nhất số 03/VBHN-BGD-ĐT ngày 22/01/2014 ban hành Điều lệ trường tiểu học.*
- Bộ GD-ĐT (2018a). *Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018 ban hành Quy định chuẩn hiệu trưởng cơ sở giáo dục phổ thông.*
- Bộ GD-ĐT (2018b). *Thông tư số 20/2018/TT-BGDĐT ngày 22/8/2018 ban hành Quy định chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông.*
- Bộ GD-ĐT (2018c). *Thông tư số 32/2018/TT-BGDĐT ngày 26/12/2018 ban hành Chương trình giáo dục phổ thông.*
- Lê Văn Dũng (2019). *Quản lí 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.
- Mai Quang Tâm (chủ biên), Đinh Thị Mai, Nguyễn Ngọc Hằng Minh, Nguyễn Trọng Hậu, Nguyễn Minh Thu (2007). *Giáo trình bồi dưỡng tổ trưởng chuyên môn trường tiểu học: Dùng trong các trường trung học chuyên nghiệp.* NXB Hà Nội.
- Nguyễn Thị Lệ Thủy (2016). *Quản lí đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học quận Hai Bà Trưng, Hà Nội.* Tạp chí Giáo dục, số 383, tr 16-18; 27.
- Phùng Quang Dương (2020). *Phát triển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn ở các trường tiểu học tỉnh Nghệ An theo tiếp cận năng lực.* Luận án tiến sĩ Quản lí giáo dục, Trường Đại học Vinh.
- Trần Thị Ánh Tuyết (2018). *Thực trạng phát triển đội ngũ tổ trưởng chuyên môn các trường tiểu học quận Tân Phú, Thành phố Hồ Chí Minh.* Tạp chí Giáo dục, số đặc biệt kì 1 tháng 5, tr 34-40.