



Thực trạng và các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của mô hình quản lý giáo dục cấp huyện tại các tỉnh phía Nam

• ThS. VŨ LAN HƯƠNG

Trường Cán bộ Quản lý giáo dục TW2

Phòng giáo dục và đào tạo (GD-ĐT) là cơ quan tham mưu giúp ủy ban nhân dân huyện thực hiện quản lý nhà nước (QLNN) về giáo dục (GD) tại địa phương. Mục tiêu chung của QLNN về GD là định hướng, tổ chức, điều hành, điều chỉnh và giám sát toàn bộ các hoạt động GD trong phạm vi huyện nhằm thực hiện các mục tiêu GD của quốc gia.

Về việc thực hiện chức năng chuyên môn: nội dung đánh giá hướng vào việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn ở các ngành học, cấp học mà phòng GD-ĐT được giao QL như GD mầm non, GD tiểu học, GD trung học cơ sở, phổ cập tiểu học đúng độ tuổi, phổ cập THCS, công tác đào tạo-bồi dưỡng GV, tổ chức các hoạt động phong trào.

1. Thực trạng hiệu quả hoạt động của mô hình QLGD cấp huyện hiện nay

Bảng 1: Đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn

Để có bức tranh chung về hiện trạng hiệu quả QLNN về GD tại các phòng GD-ĐT tại các tỉnh, thành phố phía Nam, chúng tôi đã tiến hành điều tra, khảo sát bằng hệ thống phiếu hỏi. Đối tượng và phạm vi điều tra gồm 3 tỉnh miền Đông và 3 tỉnh miền Tây Nam bộ với 223 người, trong đó cán bộ QL là 39 người, chiếm 17,5%, chuyên viên là 184 người, chiếm 82,5%. Thời gian công tác dưới 5 năm là 23,9%, từ 6 đến 11 năm là 15,3%, từ 11 đến 15 năm là 12,2% và từ 15 năm trở lên là 48,6%. Nội dung điều tra tập trung vào các tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động ở cấp phòng như đạt được mục tiêu đề ra, duy trì sự phát triển ổn định và bền vững, thích ứng với sự thay đổi của môi trường thông qua việc điều chỉnh hợp lý, khoa học các mục tiêu.

Nội dung đánh giá	Mức độ đánh giá			
	Yếu (%)	Trung bình (%)	Khá (%)	Tốt (%)
GD mầm non	0,5	11,4	48,6	39,5
GD tiểu học	1,4	4,1	55,0	39,4
GD trung học cơ sở	1,4	7,7	61,5	29,4
Phổ cập tiểu học đúng độ tuổi	0,5	6,9	50,9	41,7
Phổ cập trung học cơ sở	2,3	13,8	48,6	35,3
Đào tạo, bồi dưỡng giáo viên	1,8	10,6	56,7	30,9
Tổ chức hoạt động phong trào	3,6	6,4	62,7	27,3

Việc xử lý những thông tin thu nhận qua các phiếu điều tra cho các kết quả sau:

1.1. Đạt được mục tiêu đề ra

Mục tiêu đặt ra cho các phòng GD-ĐT là hoàn thành các chức năng QL chính của ngành: chức năng chiến lược, chuyên môn, thanh tra, thông tin, hành chính.

Về chức năng chiến lược: đa số các ý kiến cho rằng việc lập kế hoạch (KH) như hiện nay còn phần nào đó mang tính hình thức do KH phát triển chưa thực sự gắn kết với các điều kiện thực thi. KH phát triển GD không thể giống nhau cho các địa phương có điều kiện KT-XH khác nhau. Chưa có cơ chế phối hợp hoạt động giữa các cơ quan ban ngành liên quan trong việc xây dựng và thực hiện KH.

Kết quả bảng 1 cho thấy các hoạt động chuyên môn đều được đánh giá ở mức độ khá. Phổ cập trung học cơ sở và tổ chức các hoạt động phong trào có mức đánh giá yếu là 2,3% và 3,6%. Trong thực tế cũng cho thấy hai hoạt động này còn nhiều vướng mắc, bất cập.

Về việc thực hiện chức năng thanh tra: qua trao đổi, trò chuyện với các cán bộ QL và chuyên viên, chúng tôi thấy, nhìn chung các phòng GD-ĐT đều bảo đảm định mức thanh tra như quy định, nhưng khối lượng công việc rất nặng nề. Vì chưa có thanh tra chuyên trách cấp phòng, hầu hết các địa phương thường cử một người làm công tác này và kiêm nhiệm thêm các công việc khác, nên hiệu quả công việc chưa cao. Vì vậy, đa số thanh tra chưa được học các lớp bồi dưỡng



kiến thức về nghiệp vụ thanh tra giáo dục, về QLNN nên còn thiếu các kiến thức chuyên môn và nghiệp vụ. Điều này dẫn đến hoạt động thanh tra cấp phòng chưa đáp ứng được yêu cầu và nhiệm vụ được giao. Mặt khác, hệ thống văn bản làm cơ sở pháp lí cho hoạt động này còn chồng chéo, chưa cụ thể; nội dung văn bản chưa thống nhất; quyền hạn của thanh tra còn hạn chế, hằng năm chưa xây dựng được kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo đội ngũ thanh tra viên.

Thực hiện chức năng thông tin: hệ thống thông tin hoạt động chưa tốt, thiếu nhất quán trong việc cập nhật thông tin nên dễ gây bị động trong hoạt động. Trang, thiết bị thông tin các nơi không đồng đều. Biểu mẫu thống kê chưa rõ ràng và không nhất quán. Những bất cập trên dẫn đến hậu quả số liệu thống kê chưa chính xác.

Chức năng hành chính bao gồm tổ chức nhân sự, tài chính, cơ sở vật chất. Tổ chức và quản lí nhân sự trong các địa phương khảo sát cũng khác nhau. Có nơi UBND quận/huyện quản lí trực tiếp, có nơi thông qua tham mưu của phòng tổ chức-lao động-tiền lương, có nơi uỷ quyền cho phòng GD-ĐT. Trách nhiệm tổ chức, quản lí nhân sự chưa đi liền với quyền hạn. Khi sai phạm không có quyền kỉ luật vì cấp nào phân bổ, đề bạt thì cấp đó ra quyết định xử lí. Quản lí tài chính chỉ giới hạn trong việc lập kế hoạch và phân bổ ngân sách.

1.2. Duy trì sự ổn định và phát triển bền vững của tổ chức

Các thành tố cơ bản như cơ cấu tổ chức, nhân sự, cơ chế phối hợp hoạt động, vị trí chức năng của tổ chức, quyền lực tổ chức, văn hoá tổ chức, phong cách lãnh đạo.... tác động trực tiếp đến sự ổn định và phát triển bền vững của tổ chức. Các tiêu chí này bao gồm nhiều yếu tố khó có thể lượng hóa, thể hiện các vấn đề thuộc môi trường bên trong của tổ chức.

Cơ cấu tổ chức của phòng GD-ĐT có ý nghĩa hết sức quan trọng trong việc bảo đảm hiệu quả hoạt động. Kết quả bảng thống kê trên cho thấy tỉ lệ ý kiến không đồng ý về các nội dung còn rất cao. Điều này chứng tỏ:

Về nhân sự: số lượng nhân sự của các phòng GD-ĐT hiện nay chưa đủ để bao quát các mảng công việc. Trình độ đội ngũ còn bất cập, chưa đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ đặt ra trong tình hình hiện nay.

Bảng 2: Đánh giá về cơ cấu tổ chức, nhân sự

Nội dung đánh giá	Mức độ đánh giá	
	Đồng ý (%)	Không đồng ý (%)
Số lượng tổ/ban như hiện nay đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ	63,9	36,1
Số lượng CBQL như hiện nay là đủ	86,7	13,3
Số lượng nhân sự như hiện nay là đủ	39,2	60,8
Cơ cấu tổ chức bộ máy hiện nay là hợp lí	48,6	51,4
Cơ cấu tổ chức như hiện nay chưa mềm dẻo, linh hoạt	55,6	44,4
Cơ cấu tổ chức hiện nay chưa bao quát hết các mảng công việc	58,0	42,0
Trình độ đội ngũ hiện nay đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ	71,7	28,3

Về cơ cấu bộ máy: cơ cấu bộ máy như hiện nay còn chưa hợp lí, cơ cấu tổ chức thiếu mềm dẻo, không linh hoạt, chưa bao quát hết các mảng công việc trong phòng.

Bảng 3: Đánh giá về cơ chế phối hợp

Nội dung đánh giá	Mức độ đánh giá			
	Yếu (%)	Trung bình (%)	Khá (%)	Tốt (%)
Phối hợp trong phòng	4,0	31,4	31,8	32,7
Phối hợp với phòng/ban cùng cấp	9,9	33,2	35,4	21,5
Phối hợp với đơn vị được giao quản lí	1,3	45,7	32,3	20,6
Cơ chế hoạt động triển khai công việc	5,4	37,7	32,7	24,2
Cơ chế phản hồi	9,0	38,6	32,3	20,2
Cơ quan chức năng phối hợp với phòng	14,8	32,3	41,3	11,7

Kết quả điều tra về cơ chế hoạt động và sự phối hợp trong hoạt động triển khai kế hoạch, công tác GD ở các địa phương được đánh giá chủ yếu ở 2 mức trung bình và khá. Mức độ đánh giá ở bảng 3 cho thấy ở nhiều địa phương, sự quan tâm, sẻ chia công việc của các ngành hữu quan với ngành GD còn nhiều hạn chế. Điều này đã gây cho ngành giáo dục không ít khó khăn. Thực tế cho thấy những vấn đề phụ thuộc nhiều vào các yếu tố bên ngoài, vượt khỏi tầm kiểm



soát trong ngành GD thì cơ quan GD khó có thể chủ động thực thi đạt hiệu quả tốt.

Đánh giá về vị trí, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn

Bảng 4: Đánh giá về vị trí, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn

Nội dung đánh giá	Tiêu chí đánh giá			
	Không rõ (%)	Tương đối rõ (%)	Khá rõ (%)	Rất rõ (%)
Vị trí của phòng	6,7	39,0	23,3	30,9
Chức năng của phòng	2,3	49,1	20,3	28,4
Nhiệm vụ của phòng	6,8	36,5	21,6	35,1
Quyền hạn của phòng	9,0	37,4	21,6	32,0

Kết quả bảng trên cho thấy vị trí, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn thể hiện trong văn bản QLNN được đánh giá tương đối rõ ràng. Chỉ có 2,3% ý kiến cho rằng chức năng của phòng không rõ ràng. Có 6,7% và 6,8% ý kiến cho rằng vị trí, nhiệm vụ của phòng không rõ ràng. Có 9,0% ý kiến nhất trí quyền hạn của phòng không rõ ràng.

Như vậy, so với các nội dung đánh giá khác thì chức năng của phòng GD-ĐT được xem là rõ ràng hơn cả. Trong thực tế, bộ máy QLGD cấp phòng phải gánh vác những trọng trách nặng nề trong việc triển khai các kế hoạch, chương trình GD. Để thực hiện công việc có hiệu quả cần cân nhắc sự cân bằng giữa 2 yếu tố quản lí: nhiệm vụ và quyền hạn.

Về văn hóa tổ chức

Bảng 5: Đánh giá về văn hóa tổ chức

Nội dung đánh giá	Mức độ đánh giá			
	Không đạt (%)	Đạt (%)	Khá (%)	Tốt (%)
Ý thức trách nhiệm, mức độ độc lập trong công việc		3,6	49,8	42,2
Biết tìm kiếm cơ hội thể hiện sự sáng tạo	0,4	22,4	52,5	24,7
Các mức độ áp dụng quy chế, điều lệ để kiểm soát công việc		7,6	57,4	34,1
Nhiệt tình của thủ trưởng trong việc ủng hộ giúp đỡ nhân viên		4,0	32,3	63,7
Sự hòa đồng trong tập thể	1,3	1,3	38,1	52,9
Khuyến khích sự sáng tạo	1,8	22,0	53,8	20,6
Các hình thức khen thưởng, kỉ luật	0,9	21,5	39,5	28,1
Sự xung đột giữa các thành viên	46,2	46,6	2,7	3,1
Mức độ thiện chí, trung thực, cởi mở khi giải quyết vấn đề	0,9	2,7	44,8	51,1

Kết quả khảo sát từ bảng trên cho thấy hầu hết các nội dung đánh giá đều đạt mức độ khá. Ba nội dung có tỉ lệ đánh giá ở mức độ tốt nhiều là sự nhiệt tình của thủ trưởng trong việc ủng hộ, giúp đỡ nhân viên, sự hòa đồng trong tập thể và mức độ thiện chí, trung thực, cởi mở khi giải quyết vấn đề. Ba nội dung có đánh giá ở mức đạt là mọi người ít khi tìm kiếm cơ hội thể hiện sự sáng tạo của bản thân, ít có sự khuyến khích sáng tạo trong tập thể, ít có các hình thức khen thưởng kịp thời. Điều này cho thấy "sức ỳ" còn rất lớn trong tư duy của các cán bộ, chuyên viên phòng GD-ĐT cũng như lối sống "cào bằng" trong các tập thể hiện nay.

Từ các ý kiến đánh giá của các địa phương khảo sát, chúng ta thấy mô hình văn hóa tổ chức phổ biến hiện nay ở hầu hết các đơn vị là mô hình văn hóa vai trò.

Đánh giá về phong cách lãnh đạo

Ý kiến khảo sát ở 2 góc độ cán bộ QL và chuyên viên về phong cách lãnh đạo có sự khác biệt. Có 21,8% ý kiến chuyên viên cho rằng họ không được thường xuyên tham gia ra quyết định, 14,5% cho rằng mọi vấn đề không được bàn bạc trong phòng. 16,71% cho rằng họ không có hiểu biết như nhau về các mục tiêu chung, 15% cho rằng những vấn đề quan trọng ở đơn vị ít được bàn bạc công khai. 61,5% cho rằng các chính sách, quyết định nảy sinh trong quá trình thương thảo.

Từ kết quả khảo sát trên cho thấy mô hình phong cách quản lí hiện nay là sự pha trộn giữa hai phong cách: độc tài và dân chủ.

1.3. Thích ứng với sự thay đổi của môi trường bên ngoài thông qua việc điều chỉnh hợp lí, khoa học các mục tiêu

Tiêu chí này đánh giá tổ chức hiệu quả dựa trên quan điểm phát triển, tức dựa trên những thay đổi về môi trường trong đó tổ chức tồn tại, vận động và phát triển. Sự thay đổi này được xem là cả cơ hội và thách thức đặt ra với mỗi tổ chức và buộc nó phải thích ứng.

Các tiêu chí đánh giá bao gồm các vấn đề cá nhân, nhóm và làm việc nhóm, sự hoàn thiện về tổ chức.



Các vấn đề cá nhân

Có tới 47,3% số người được hỏi không hài lòng với công việc hiện tại và muốn được quay về làm giáo viên. 15,4% số cán bộ chưa dành nhiều thời gian cho việc cập nhật kiến thức, 6,3% cho rằng không có sự hài hòa giữa lợi ích tập thể và lợi ích cá nhân. 9,5% ý kiến cho rằng họ chưa được tạo điều kiện cho đi học tập, đào tạo, bồi dưỡng.

Từ những ý kiến trên có thể thấy các vấn đề cá nhân chưa được chú ý ở nhiều góc độ. Tổ chức muốn phát triển bền vững, trước hết cần chú ý đến các vấn đề cá nhân. Để điều chỉnh hành vi con người trong tổ chức, chúng ta cần hiểu những nhân tố cơ bản của hành vi, cơ chế tâm lí của hành vi. Trong tổ chức, cá nhân thường mong muốn đóng góp nhiều cho mục tiêu của tổ chức nếu như mục tiêu của tổ chức cùng hướng với lợi ích của họ. Phát triển tổ chức, không chỉ cần động viên, khuyến khích mà còn tạo mọi cơ hội để các cá nhân có thể phát huy tốt nhất vai trò, tiềm năng của mình. Cần tạo những điều kiện cần và đủ để cá nhân dám chấp nhận thử thách, chấp nhận đổi mới.

Nhóm và làm việc nhóm

Kết quả cho thấy các thành viên luôn có sự đồng thuận cao trong việc thực hiện mục tiêu chung (97,4%). Tuy nhiên, có 15,1% cho rằng có nhiều thành viên còn chưa biết cách làm việc nhóm. Có 2,1% cho rằng chưa có sự linh hoạt, thích ứng trong nhóm khi thực thi nhiệm vụ. Như vậy, kinh nghiệm tổ chức và làm việc nhóm của các cán bộ và chuyên viên phòng GD-ĐT chưa đáp ứng được yêu cầu của phát triển tổ chức hiện đại.

Ngày nay, nhóm và làm việc theo nhóm trở thành yếu tố quan trọng trong hoạt động quản lí của các tổ chức hiện đại. Phát triển tổ chức là giải quyết những vấn đề có liên quan đến tạo nhóm, phát triển và quản lí nhóm. Mọi vấn đề trong nhóm đều liên quan đến sự hài lòng và năng lực của các cá nhân. Nghiên cứu hoạt động nhóm là nội dung quan trọng của phát triển tổ chức.

Hoàn thiện tổ chức

Kết quả điều tra cho thấy có 40% cán bộ QL và 45% chuyên viên cho rằng phòng GD-ĐT không phải là cấp QLNN về GD thấp nhất tại địa phương. Có 3,1% nhận thức về trách nhiệm

quản lí chưa tốt. 14,9% không nhận thức đúng về các công cụ và kĩ năng quản lí.

Điều này cho thấy, nhận thức về tổ chức của cán bộ phòng GD-ĐT chưa chuẩn xác. Vì vậy, cán bộ phòng cần được đào tạo, bồi dưỡng kiến thức về QLHCNN để họ có thể thực hiện nhiệm vụ tốt hơn.

Mặt khác, trong thực tế sức mạnh của tổ chức còn phụ thuộc vào mô hình cơ cấu tổ chức. Mô hình đó phải tạo mọi điều kiện để các thành viên đều đóng góp công sức của mình vào mục tiêu chung của tổ chức. Muốn biết cơ cấu tổ chức hiện tại có thích hợp hay không cần phải đánh giá sự hợp lí của nó từ đó mới đưa ra cách thức để hoàn thiện tổ chức.

2. Những yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động ở cấp phòng

Từ kết quả điều tra thực tế và phân tích thực trạng ở các phòng GD-ĐT địa phương khảo sát có thể rút ra những yếu tố ảnh hưởng sau:

2.1. Cơ chế quản lí còn tồn tại nhiều bất cập

Thực tế khảo sát điều tra cho thấy, cơ chế QL hiện nay còn tồn tại nhiều bất cập. Những bất cập này bao gồm các vấn đề liên quan đến cơ cấu tổ chức, chế độ đãi ngộ, công tác thi đua khen thưởng.

Về cơ cấu tổ chức: chưa có các văn bản quy định về cơ cấu tổ chức bộ máy của phòng GD-ĐT, văn bản quy định thống nhất cơ chế phối hợp giữa các cơ quan ban ngành cùng tham gia QLGD. Khi xây dựng định biên cho phòng GD-ĐT cần căn cứ vào số dân, số trường và số giáo viên do phòng quản lí.

Về chế độ phụ cấp: chế độ phụ cấp chức vụ cho cán bộ QLGD cấp phòng chưa phù hợp, thiếu các chính sách khuyến khích cán bộ QLGD nên khó thu hút giáo viên giỏi về phòng công tác.

Về công tác thi đua: các tiêu chí xét thi đua hằng năm cứng nhắc chưa tạo động lực làm việc cũng như chưa đánh giá thực chất con người và công việc. Chưa có chuẩn quy hoạch cán bộ QL thống nhất mà phụ thuộc vào mỗi địa phương. Chưa có chuẩn đánh giá riêng cho ngành giáo dục. Do những nét đặc thù riêng của ngành nên việc đề ra chuẩn đánh giá cần căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, vị trí và hiệu quả công việc.



2.2. Điều kiện, phương tiện QL chưa đáp ứng nhu cầu

Ngân sách nhà nước cho GD tăng đều trong các năm qua nhưng chủ yếu chỉ để giải quyết vấn đề lương, chưa đáp ứng yêu cầu đầu tư cơ sở vật chất. Quy định kinh phí dành cho khen thưởng thấp, lỗi thời nên chưa tạo thành động lực phấn đấu cho đội ngũ.

Kinh phí dành cho đào tạo, bồi dưỡng chưa tương xứng với yêu cầu thực tế.

Hàng năm, chỉ có khoảng từ 5-7% kinh phí dành cho hoạt động chuyên môn của phòng so với tổng chi ngân sách dành cho GD. Ngân sách eo hẹp đưa đến thiết bị dùng cho công tác QL thiếu, trang bị quá cũ không thể đáp ứng nhu cầu. Ở nhiều địa phương, phòng GD-ĐT không có máy tính làm việc. Cán bộ đi xuống cơ sở phải tự túc phương tiện đi lại, tự túc chi phí điện thoại. Rất ít phòng GD-ĐT được cung cấp các tài liệu QL chuyên môn, các tập san chuyên ngành.

2.3. Năng lực đội ngũ cán bộ QLGD còn nhiều hạn chế

Vấn đề này liên quan trực tiếp đến công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ cũng như liên quan đến nội dung, chương trình, phương thức, thời gian đào tạo bồi dưỡng.

Về công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ QL hiện nay:

- Chưa có sự phối hợp đồng bộ giữa nơi đào tạo, bồi dưỡng và nơi sử dụng. Hiện nay các địa phương chưa thật chú trọng, chưa khách quan trong việc lựa chọn người đi đào tạo, bồi dưỡng.

- Bồi dưỡng chưa thường xuyên, chỉ bồi dưỡng một lần

- Chưa có quy định bắt buộc cán bộ QL phải tự học, cập nhật kiến thức. Việc đào tạo bồi dưỡng chưa trở thành tiêu chí bắt buộc với cán bộ QL

Nội dung, chương trình, phương thức và thời gian đào tạo, bồi dưỡng chưa thật sát yêu cầu thực tế:

- Nội dung, chương trình còn nặng về lí thuyết, tính thực tiễn chưa cao. Ở một số nội dung chưa đáp ứng được những vấn đề, yêu cầu mà người học mong đợi. Các kiến thức QLNN, pháp luật liên quan đến GD không nhiều. Chưa đưa vào chương trình các kinh nghiệm QL điển hình để học hỏi. Chưa đưa kinh nghiệm quản lí của thế giới vào vào để nghiên cứu.

- Phương thức và thời gian đào tạo, bồi dưỡng chưa phù hợp. Một số khoá học thường bị học dồn học nén nên kết quả học tập không cao.

2.4. Công tác thanh tra, kiểm tra còn nhiều bất cập

Các yếu tố gây nên những bất cập bao gồm đội ngũ thanh tra, bệnh thành tích trong GD, ảnh hưởng của kinh tế thị trường đến một số cán bộ QL.

Hiện nay, đa số đội ngũ thanh tra kiêm nhiệm chưa qua đào tạo, bồi dưỡng. Năng lực xây dựng KH và phối hợp hoạt động của thanh tra viên còn nhiều hạn chế. Không có thanh tra chuyên trách cấp phòng.

Bệnh thành tích trong GD hiện nay khá phổ biến. Nhiều địa phương, lãnh đạo các cấp và cán bộ QLGD đưa ra chỉ tiêu cao mâu thuẫn với chất lượng và điều kiện nên hầu hết các giáo viên không đánh giá đúng thực chất của học sinh. Đánh giá thi đua thường tập trung vào các chỉ tiêu mang tính định lượng, ít chú ý đến sự chuyển biến mang tính định tính.

Sự phát triển của kinh tế thị trường cũng đồng thời làm xuất hiện các tệ nạn xã hội. Tiêu cực trong chạy trường, chạy lớp, trong thi cử xảy ra thường xuyên, phổ biến ảnh hưởng đến nhân cách của nhà giáo và học sinh.

Những vấn đề trên ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả QLNN về GD của các địa phương đồng thời cũng đặt ra những yêu cầu bức thiết cần nhanh chóng giải quyết để chấn hưng sự nghiệp GD của nước ta nói chung và các địa phương nói riêng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đặng Bá Lâm (chủ biên), *Quản lí nhà nước về giáo dục - Lí luận và thực tiễn*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội. 2005.
2. *Báo cáo về hiện trạng và khuyến nghị về phân cấp quản lí giáo dục*. Dự án hỗ trợ Bộ GD-ĐT số ALA/8-0124 - thành phần thể chế. Năm 2003.
3. *Báo cáo hiện trạng và khuyến nghị về tổ chức bộ máy quản lí giáo dục địa phương*. Dự án hỗ trợ Bộ GD-ĐT. Năm 2003.
4. *Giáo trình quản lí và phát triển tổ chức hành chính nhà nước*. Học viện Hành chính Quốc gia. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

SUMMARY

On the basis of the data obtained by her survey, the authoress shows the present situation of the educational management model at the district level in South Vietnamese provinces.