

**NÂNG CAO HIỆU QUẢ THỰC HIỆN DÂN CHỦ CƠ SỞ
TẠI CÁC CƠ SỞ ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG CÁN BỘ QUẢN LÝ GIÁO DỤC
TRỰC THUỘC BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO TRÊN ĐỊA BÀN
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

*ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF GRASSROOTS DEMOCRACY IMPLEMENTATION
AT EDUCATIONAL MANAGEMENT TRAINING INSTITUTIONS
UNDER THE MINISTRY OF EDUCATION AND TRAINING IN HO CHI MINH CITY*

NGUYỄN THỊ KIM OANH, LAI NHÃ TRÚC, TRỊNH THỊ YẾN, ntkoanh@iemh.edu.vn
Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh.

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 14/08/2025 Ngày nhận lại: 25/08/2025 Duyệt đăng: 18/10/2025 Mã số: TCKH-S04T10-2025-B08 ISSN: 2354 - 0788	Bài viết nghiên cứu cơ sở lý luận và đề xuất giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện dân chủ cơ sở tại các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục trực thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Trên cơ sở các văn bản pháp lý hiện hành, bài viết làm rõ khái niệm, vai trò, nội dung và các yếu tố tác động đến việc thực hiện dân chủ cơ sở, coi đây là nguyên tắc tổ chức quan trọng và là động lực thúc đẩy phát triển bền vững cơ quan, đơn vị. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng gồm phân tích - tổng hợp tài liệu, so sánh đối chiếu với các quy định pháp luật và thực tiễn tình hình quản lý hiện nay. Từ đó, bài viết đề xuất sáu giải pháp trọng tâm, góp phần xây dựng môi trường làm việc minh bạch, chuyên nghiệp, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và khẳng định vai trò tiên phong, gương mẫu của các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục trong hệ thống giáo dục quốc dân.
Từ khóa: Dân chủ cơ sở, dân chủ cơ sở tại các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục. Keywords: Grassroots democracy, grassroots democracy in training institutions, training of educational managers.	ABSTRACT This article examines the theoretical foundations and proposes solutions to enhance the effectiveness of grassroots democracy implementation at educational management training institutions under the Ministry of Education and Training in Ho Chi Minh City. Drawing on current legal documents, the study clarifies the concept, role, content and influencing factors of grassroots democracy, viewing it as both a fundamental organisational principle and a driving force for the sustainable development of agencies and institutions. The research employs methods including literature analysis and synthesis, comparative evaluation against legal provisions and the status of current management practices.

Based on the findings, six key solution are proposed to foster a transparent and professional working environment, promote innovation and affirm the pioneering and exemplary role of educational management training institutions within the national education system.

1. Giới thiệu

Thực hiện dân chủ cơ sở là một yêu cầu mang tính chiến lược trong tiến trình cải cách nền hành chính quốc gia, đặc biệt trong bối cảnh xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa ở Việt Nam. Dân chủ cơ sở không chỉ thể hiện quyền làm chủ của Nhân dân mà còn là một trong những điều kiện nền tảng nhằm bảo đảm tính minh bạch, hiệu quả và phát triển bền vững trong hoạt động của các cơ quan, tổ chức.

Sinh thời, Chủ tịch Hồ Chí Minh luôn đánh giá cao vai trò của dân chủ trong đời sống chính trị và xã hội. Người khẳng định: “Dân chủ là của cải quý báu nhất của Nhân dân” (Hồ Chí Minh, 2000, tr. 256), đồng thời nhấn mạnh vai trò trung tâm của Nhân dân trong sự nghiệp cách mạng: “Dân là quý nhất, là quan trọng hơn hết, là tối thượng”; “Trong bầu trời không có gì quý bằng Nhân dân, trong thế giới không có gì mạnh bằng lực lượng đoàn kết của Nhân dân”; “Dân là gốc của nước, của cách mạng”; “Cách mạng là sự nghiệp của quần chúng nhân dân” (Hồ Chí Minh, 2000, tr. 278-280). Tư tưởng dân chủ của Người không chỉ mang tính nền tảng về lý luận mà còn là kim chỉ nam cho thực tiễn xây dựng và vận hành bộ máy nhà nước ở Việt Nam. Kế thừa tư tưởng đó, Đảng và Nhà nước ta trong suốt quá trình phát triển luôn nhất quán chủ trương xây dựng và phát triển, nền dân chủ xã hội chủ nghĩa, trong đó đặc biệt chú trọng phát huy dân chủ trong nội bộ tổ chức Đảng và trong hệ thống chính quyền các cấp.

Trong bối cảnh đó, việc thực hiện dân chủ cơ sở tại các đơn vị sự nghiệp công lập nói chung và tại các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng (ĐTBD) cán bộ quản lý giáo dục (CBQLGD) trực thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo (GDDT) nói riêng không chỉ là một yêu cầu pháp lý theo quy định của

Luật Thực hiện dân chủ ở cơ sở năm 2022, mà còn là điều kiện tiên quyết nhằm phát huy vai trò chủ thể của đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức và người lao động (CBCCVC-NLĐ) trong việc tham gia xây dựng, thực hiện và giám sát hoạt động của tổ chức. Dân chủ cơ sở, trong bối cảnh này, không chỉ là một nguyên tắc vận hành mà còn là động lực thúc đẩy tinh thần trách nhiệm, sự sáng tạo và tính chủ động của từng cá nhân trong hệ thống giáo dục.

Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy việc thực hiện dân chủ cơ sở tại nhiều cơ quan, đơn vị hiện nay vẫn còn tồn tại những bất cập: việc công khai, minh bạch thông tin còn hình thức; cơ chế tham gia của viên chức, người lao động (VC-NLĐ) chưa rõ ràng; vai trò của các tổ chức đoàn thể chưa được phát huy đúng mức. Những hạn chế này phần nào làm giảm hiệu quả quản trị nội bộ, đồng thời ảnh hưởng đến chất lượng và hiệu suất hoạt động của các cơ quan, đơn vị.

Trên cơ sở đó, bài viết tập trung phân tích vai trò và những hạn chế trong thực hiện dân chủ cơ sở tại các cơ sở ĐTBD CBQLGD trực thuộc Bộ GDĐT trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh (TP. HCM); đồng thời đề xuất các giải pháp có tính khả thi nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện dân chủ cơ sở tại các đơn vị này, góp phần xây dựng môi trường giáo dục dân chủ, minh bạch, trách nhiệm và phát triển bền vững.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện trên cơ sở phương pháp nghiên cứu định tính, tập trung vào việc phân tích và tổng hợp cơ sở lý luận, cơ sở pháp lý và thực tiễn thực hiện dân chủ ở cơ sở tại các cơ sở ĐTBD CBQLGD trực thuộc Bộ GDĐT.

Nhóm nghiên cứu thu thập, chọn lọc và phân tích hệ thống văn bản quy phạm pháp luật,

chính sách và hướng dẫn có liên quan (Hiến pháp 2013, Luật Thực hiện dân chủ ở cơ sở 2022, các nghị định, thông tư, quyết định của Bộ GDĐT, Bộ Nội vụ và các công trình nghiên cứu trong - ngoài nước). Kết quả phân tích giúp hệ thống hóa khái niệm, nguyên tắc và yêu cầu pháp lý, hình thành khung phân tích phục vụ đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp.

Các quy định pháp lý được đối chiếu với thực tiễn hoạt động tại một số đơn vị tiêu biểu (như Trường Cán bộ quản lý giáo dục TP. HCM, Trường Đại học Sư phạm TP. HCM) nhằm xác định khoảng cách giữa quy định và triển khai.

Bên cạnh đó, nghiên cứu sử dụng quan sát thực tiễn và suy luận logic, kết hợp thông tin từ báo cáo công khai và kinh nghiệm quản lý để nhận diện thuận lợi, khó khăn, nguyên nhân và hệ quả trong quá trình thực hiện dân chủ ở cơ sở. Các luận điểm được xây dựng theo hướng quy nạp từ thực tiễn và diễn dịch từ cơ sở pháp lý, từ đó đề xuất giải pháp hợp lý, khả thi và phù hợp với đặc thù các cơ sở ĐTBĐ CBQLGD trực thuộc Bộ GDĐT.

3. Nội dung

3.1. Một số vấn đề chung về thực hiện dân chủ ở cơ sở và thực hiện dân chủ ở cơ sở ở các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục trực thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo

3.1.1. Khái niệm dân chủ

Dân chủ là một khái niệm đa nghĩa, được tiếp cận dưới nhiều góc độ khác nhau trong khoa học chính trị, xã hội học và quản lý. Ở cấp độ vĩ mô, dân chủ được hiểu là một hình thức tổ chức nhà nước hoặc một chế độ chính trị trong đó quyền lực nhà nước xuất phát từ nhân dân và do nhân dân ủy quyền thông qua các thiết chế đại diện. Ở cấp độ vi mô, dân chủ được tiếp cận như một nguyên tắc tổ chức và vận hành của xã hội, hoặc là một phương thức quản lý, lãnh đạo thể hiện qua việc khuyến khích sự tham gia, đồng thuận và chia sẻ trách nhiệm trong tổ chức. Từ góc nhìn thể chế, dân chủ được xem là hình thức tổ chức quyền lực chính trị, trong đó nhân

dân giữ vai trò là chủ thể tối cao thông qua các cơ chế như bầu cử, trưng cầu ý dân, giám sát quyền lực và tham gia vào quá trình hoạch định chính sách.

Theo Từ điển Bách khoa Việt Nam (2005), dân chủ là “hình thức tổ chức thiết chế chính trị của xã hội dựa trên việc thừa nhận nhân dân là nguồn gốc của quyền lực, thừa nhận nguyên tắc bình đẳng và tự do; dân chủ cũng được vận dụng vào tổ chức và hoạt động của những tổ chức và thiết chế nhất định”.

Trong hệ thống chính trị Việt Nam, dân chủ không chỉ là một giá trị được khẳng định trong Hiến pháp mà còn được thể hiện như một nguyên tắc nền tảng trong tổ chức và hoạt động của các cơ quan, tổ chức chính trị - xã hội. Nguyên tắc này thường được gắn kết với nguyên tắc “tập trung dân chủ”, một trong những nguyên lý tổ chức đặc trưng của hệ thống chính trị xã hội chủ nghĩa, trong đó đề cao vai trò lãnh đạo tập thể nhưng vẫn bảo đảm quyền tham gia, phản biện và giám sát của các thành viên trong tổ chức (Nguyễn Đức Chính, 2020). Như vậy, có thể khái quát rằng dân chủ vừa là một thiết chế chính trị phản ánh quyền lực nhân dân, vừa là một nguyên tắc tổ chức và điều hành cần được thể chế hóa trong mọi hoạt động của hệ thống chính trị và các tổ chức xã hội.

3.1.2 Khái niệm cơ sở và thực hiện dân chủ ở cơ sở

Trong khoa học xã hội và quản lý, cơ sở là thuật ngữ được sử dụng với nhiều nghĩa khác nhau; tùy thuộc vào góc độ và bối cảnh sử dụng. Xét về mặt ngữ nghĩa, cơ sở có thể hiểu là nền tảng vật chất, tổ chức hoặc lý luận để xây dựng hoặc triển khai một hoạt động, chính sách hay thiết chế nào đó. Trong hệ thống tổ chức nhà nước, cơ sở được hiểu là cấp tổ chức hành chính cuối cùng; gắn với việc triển khai tổ chức thực hiện mọi chính sách, pháp luật đến với người dân; tổ chức đời sống, sinh hoạt cho nhân dân ở địa phương.

Theo từ điển tiếng Việt (Hoàng Phê, 2008), cơ sở được định nghĩa: “Điểm xuất phát hoặc chỗ dựa ban đầu để hình thành nên một điều gì đó về sau”. Khoản 1 Điều 2 của Luật thực hiện

dân chủ ở cơ sở: “Cơ sở là xã, phường, thị trấn và cộng đồng dân cư trên địa bàn cấp xã; cơ quan nhà nước, đơn vị sự nghiệp công lập; tổ chức có sử dụng lao động”.

Hiện nay, theo mô hình tổ chức chính quyền địa phương hai cấp: cấp tỉnh và cấp xã; cấp xã còn được gọi là chính quyền cơ sở. Bên cạnh đó, cơ sở còn để chỉ các cơ quan, tổ chức của Nhà nước, đơn vị sự nghiệp công lập và các tổ chức khác có sử dụng lao động.

Tại khoản 2 Điều 2 của Luật Thực hiện dân chủ ở cơ sở: “Thực hiện dân chủ cơ sở là phương thức phát huy quyền làm chủ của Nhân dân, đề công dân, CBCCVC-NLĐ được thông tin, thể hiện ý chí, nguyện vọng, chính kiến của mình thông qua việc thảo luận, tham gia ý kiến, quyết định và kiểm tra, giám sát các vấn đề ở cơ sở theo quy định của Hiến pháp và pháp luật”.

Qua đó, có thể hiểu: Thực hiện dân chủ ở cơ sở là quá trình cụ thể hóa quyền làm chủ của nhân dân nói chung và CBCCVC-NLĐ nói riêng thành các hoạt động thực tiễn trong việc tham gia vào quá trình quản lý, điều hành, ra quyết định của chính quyền địa phương, cơ quan, tổ chức, đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật để xây dựng các mối quan hệ, môi trường làm việc dân chủ tại cơ sở.

3.1.3. Khái niệm cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục

Khái niệm về cơ sở đào tạo, bồi dưỡng, cơ sở ĐTBĐ CBQLGD được thể hiện gián tiếp và xuyên suốt trong nhiều văn bản quy phạm pháp luật quan trọng liên quan đến giáo dục và đào tạo. Khoản 2 Điều 74 của Luật Giáo dục 2019 quy định: “Cơ sở giáo dục thực hiện nhiệm vụ ĐTBĐ CBQLGD gồm trường sư phạm, cơ sở giáo dục đại học có khoa quản lý giáo dục, cơ sở giáo dục được phép ĐTBĐ CBQLGD”. Theo Điều 18 của Luật Giáo dục: “CBQLGD giữ vai trò quan trọng trong việc tổ chức, quản lý, điều hành các hoạt động giáo dục”; “Nhà nước có kế hoạch xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ

cán bộ quản lý giáo dục”. Tại khoản 1 Điều 48 Luật Giáo dục quy định: “Trường của cơ quan nhà nước, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội có nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức...”; “Trường của cơ quan nhà nước, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội, lực lượng vũ trang nhân dân là cơ sở giáo dục của hệ thống giáo dục quốc dân, được tổ chức và hoạt động theo quy định của Luật Giáo dục nghề nghiệp, Luật Giáo dục đại học”.

Ngoài ra, tại khoản 1 Điều 2 của Nghị định 103/2022/NĐ-CP của Chính phủ ngày 12/12/2022 quy định về vị trí pháp lý của trường đào tạo, bồi dưỡng như sau: “Trường đào tạo, bồi dưỡng là cơ sở giáo dục của hệ thống giáo dục quốc dân được tổ chức, hoạt động theo quy định của Đảng và quy định của pháp luật”, “Trường của cơ quan nhà nước là đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc các bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, Tòa án nhân dân tối cao, Viện kiểm sát nhân dân tối cao, Kiểm toán nhà nước”.

Đồng thời, theo Nghị định số 101/2017/NĐ-CP ngày 01/9/2017 của Chính phủ về đào tạo, bồi dưỡng CBCCVC: Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng được định nghĩa là quá trình tổ chức giảng dạy có mục tiêu, chương trình, giáo trình và thời lượng xác định, nhằm cập nhật kiến thức, kỹ năng và thái độ nghề nghiệp cho CBCCVC. Trong đó, các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng đóng vai trò là chủ thể tổ chức và triển khai các chương trình này.

Từ các căn cứ trên, có thể khái quát: Cơ sở ĐTBĐ CBQLGD là các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc hệ thống giáo dục quốc dân có chức năng tổ chức các hoạt động ĐTBĐ nhằm cập nhật và nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng quản lý cho đội ngũ CBCCVC trong ngành giáo dục; đáp ứng yêu cầu lãnh đạo, quản lý và đổi mới giáo dục đặt ra.

Thực hiện dân chủ ở cơ sở tại các cơ sở ĐTBĐ CBQLGD trực thuộc Bộ GDĐT có thể được xem là phương thức phát huy quyền làm chủ của CBCCVC-NLĐ được tham gia vào các

hoạt động của đơn vị; với các hình thức khác nhau để thảo luận, có ý kiến, quyết định và kiểm tra, giám sát các vấn đề ở tại đơn vị công tác theo quy định của Hiến pháp và pháp luật.

3.1.4. Vai trò của việc thực hiện dân chủ cơ sở tại các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục trực thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo

Thực hiện dân chủ ở cơ sở là một trong những nguyên tắc cốt lõi trong lãnh đạo và quản lý mà Đảng và Nhà nước luôn chú trọng, xem đó là phương thức cơ bản để phát huy vai trò chủ thể của nhân dân trong quá trình xây dựng và phát triển đất nước. Đối với các đơn vị sự nghiệp công lập nói chung và các cơ ĐTBĐ CBQLGD trực thuộc Bộ GDĐT nói riêng, việc thực hiện dân chủ ở cơ sở không chỉ là yêu cầu pháp lý mà còn đóng vai trò quan trọng trong nâng cao hiệu quả quản trị nội bộ, phát triển nguồn nhân lực và xây dựng môi trường làm việc tích cực.

Thứ nhất, thực hiện dân chủ cơ sở góp phần gia tăng sự đồng thuận nội bộ và tạo nền tảng cho quản lý hiệu quả. Việc phát huy dân chủ thông qua cơ chế tham gia của đội ngũ VC-NLĐ vào quá trình ra quyết định và vận hành các hoạt động của đơn vị, giúp củng cố sự tin tưởng, đồng thuận trong nội bộ. Khi ý kiến, đề xuất của cá nhân được lắng nghe và phản hồi một cách công khai, minh bạch, đội ngũ VC-NLĐ sẽ cảm thấy được tôn trọng và có giá trị, từ đó nâng cao tinh thần trách nhiệm, tăng cường mức độ gắn kết và đóng góp tích cực cho sự phát triển của đơn vị.

Thứ hai, thực hiện dân chủ cơ sở là cơ chế đảm bảo tính công khai, minh bạch trong hoạt động của đơn vị. Các lĩnh vực dễ phát sinh tiêu cực như quản lý tài chính, công tác tổ chức cán bộ, tuyển sinh, nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế, việc áp dụng các nguyên tắc dân chủ góp phần phòng ngừa sai phạm, khiếu nại, tố cáo; đồng thời, khẳng định nguyên tắc quản trị minh bạch - nền tảng tạo dựng uy tín, niềm tin của học viên và xã hội đối với cơ sở ĐTBĐ.

Thứ ba, thực hiện dân chủ cơ sở góp phần xây dựng môi trường làm việc tích cực và phát

huy tối đa năng lực đội ngũ. Môi trường làm việc dân chủ là tiền đề quan trọng để đội ngũ giảng viên, viên chức phát huy năng lực, trí tuệ, đề xuất sáng kiến và chủ động trong công tác chuyên môn. Khi môi trường dân chủ được bảo đảm, sẽ giảm thiểu các xung đột tiềm ẩn, tăng cường sự hài lòng và gắn bó của viên chức với tổ chức, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động tổng thể.

Thứ tư, thực hiện dân chủ cơ sở là động lực thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong quản lý giáo dục. Trong bối cảnh chuyển đổi số, hội nhập quốc tế và đổi mới căn bản toàn diện giáo dục, các cơ sở ĐTBĐ đóng vai trò tiên phong trong triển khai các mô hình, chương trình đào tạo hiện đại. Thực hiện dân chủ giúp huy động được trí tuệ tập thể trong việc xây dựng, thử nghiệm và điều chỉnh các chương trình đào tạo, phương pháp giảng dạy, cũng như các hoạt động quản lý; tránh tình trạng chỉ phụ thuộc vào chỉ đạo từ cấp trên mà thiếu tính chủ động, linh hoạt.

Thứ năm, thực hiện dân chủ cơ sở thể hiện vai trò nêu gương trong thực thi pháp luật và các giá trị đạo đức nghề nghiệp. Các cơ sở ĐTBĐ CBQLGD không chỉ giảng dạy lý thuyết quản lý, mà còn phải là mô hình mẫu trong thực hành các nguyên lý lãnh đạo, quản lý, đặc biệt là nguyên tắc dân chủ. Nếu không thực hiện tốt dân chủ trong nội bộ, các cơ sở này sẽ khó duy trì được niềm tin của học viên và xã hội, thậm chí làm giảm sút uy tín và tính thuyết phục trong công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ. Ngược lại, việc thực hiện dân chủ hiệu quả chính là minh chứng sống động cho cam kết của nhà trường trong việc thực hành các giá trị mà họ giảng dạy.

3.1.5. Nội dung thực hiện dân chủ cơ sở tại các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục trực thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo

Thực hiện dân chủ cơ sở trong các cơ sở ĐTBĐ CBQLGD trực thuộc Bộ GDĐT trên địa bàn TP. HCM, được triển khai trên nền tảng pháp lý vững chắc, bao gồm các quy định trong Hiến pháp, Luật Giáo dục, Luật Viên chức và các văn bản quy phạm pháp luật liên quan.

Chương III, Luật Thực hiện dân chủ ở cơ sở năm 2022 quy định việc thực hiện dân chủ trong các cơ quan nhà nước và đơn vị sự nghiệp công lập. Đây là nền tảng pháp lý quan trọng để các cơ sở ĐTBĐ CBQLGD vận dụng trong việc phát huy quyền làm chủ của CBCCVC-NLĐ. Các quy định này bao gồm: quyền và nghĩa vụ của CCVC-NLĐ; nội dung công khai thông tin; nội dung CCVC-NLĐ được bàn và quyết định; nội dung được tham gia ý kiến; các hình thức thực hiện dân chủ và cơ chế tổ chức thực hiện dân chủ tại đơn vị (Quốc hội, 2022).

Từ các quy định pháp lý nêu trên, có thể cụ thể hóa các nội dung thực hiện dân chủ tại các cơ sở ĐTBĐ CBQLGD như sau:

Công khai thông tin, gồm các nội dung về: Chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước liên quan đến giáo dục và các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng của đơn vị; Kế hoạch công tác hàng năm, chiến lược phát triển đơn vị; Các quy chế, quy định nội bộ như: quy chế chi tiêu nội bộ, quy chế làm việc, quy chế tuyển sinh, đào tạo, thi đua - khen thưởng, kỷ luật...; Kết quả hoạt động chuyên môn: tuyển sinh, đào tạo, bồi dưỡng, nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế; Tình hình tài chính, ngân sách, phân phối thu nhập; Kết quả thanh tra, kiểm tra, giải quyết khiếu nại, tố cáo; Tiêu chuẩn, quy trình và kết quả đánh giá, bổ nhiệm, khen thưởng, kỷ luật viên chức và người lao động.

Tham gia ý kiến, bàn bạc và quyết định: Thảo luận, góp ý vào dự thảo các quy chế, quy định nội bộ trước khi ban hành; Tham gia xây dựng kế hoạch, mục tiêu, nhiệm vụ của đơn vị; Thảo luận và quyết định các vấn đề liên quan đến quyền, lợi ích hợp pháp và chính đáng của CCVC, NLĐ, học viên như: chế độ phúc lợi, điều kiện làm việc, đào tạo, bồi dưỡng; Tham gia đánh giá kết quả công tác và hoạt động của tập thể, cá nhân trong đơn vị.

Kiểm tra, giám sát: Kiểm tra việc thực hiện các chủ trương, chính sách, quy định nội bộ;

Giám sát thu, chi tài chính, sử dụng tài sản công; Giám sát việc thực hiện quyền và lợi ích của CCVC-NLĐ và học viên; Giám sát việc thực hiện cam kết của lãnh đạo, quản lý; Giám sát công tác tuyển dụng, bổ nhiệm, đánh giá CCVC trong đơn vị.

Đối thoại và giải quyết khiếu nại, tố cáo: Tổ chức các diễn đàn đối thoại định kỳ hoặc đột xuất giữa lãnh đạo đơn vị với CCVC, NLĐ, học viên; Tiếp nhận, xử lý kịp thời các phản ánh, kiến nghị, khiếu nại, tố cáo theo đúng quy định của pháp luật.

Việc thực hiện đầy đủ các nội dung trên không chỉ giúp bảo đảm quyền và nghĩa vụ của các bên liên quan trong tổ chức mà còn góp phần nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản trị, củng cố niềm tin nội bộ và thúc đẩy phát triển bền vững các cơ sở ĐTBĐ CBQLGD trong bối cảnh đổi mới giáo dục toàn diện hiện nay.

3.1.6. Các yếu tố tác động đến hiệu quả thực hiện dân chủ cơ sở tại các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục trực thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo

Hiệu quả thực hiện dân chủ ở cơ sở tại các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục chịu tác động của nhiều yếu tố, có thể phân loại thành các nhóm yếu tố chủ yếu sau:

Nhóm yếu tố thứ nhất là các yếu tố thuộc về chủ thể lãnh đạo, quản lý. Nhóm yếu tố này chịu tác động bởi: Nhận thức, trách nhiệm, năng lực lãnh đạo, quản lý và đạo đức, uy tín của người đứng đầu. Trong các cơ sở ĐTBĐ CBQLGD, người đứng đầu (Hiệu trưởng/Giám đốc) giữ vai trò trung tâm trong việc tổ chức, điều hành và giám sát thực hiện dân chủ cơ sở. Hiệu quả của dân chủ cơ sở phụ thuộc rất lớn vào nhận thức, tư duy lãnh đạo và bản lĩnh tổ chức thực thi của lực lượng này. Nếu người đứng đầu nhận thức đầy đủ tầm quan trọng của dân chủ, đề cao tính minh bạch, khuyến khích đối thoại, biết lắng nghe và sẵn sàng tiếp thu, có phong cách lãnh đạo dân chủ và biết khích lệ sự tham gia của toàn

thể VC-NLĐ, thì sẽ tạo ra một môi trường làm việc cởi mở, dân chủ trở thành giá trị văn hóa tổ chức phát huy hiệu quả thực chất. Ngược lại, nếu lãnh đạo có tư duy bảo thủ, thiếu minh bạch, hoặc e ngại tranh luận thì dù có thiết chế dân chủ cũng vẫn làm triệt tiêu động lực tham gia và giảm sút niềm tin trong tổ chức, sẽ khiến cơ chế dân chủ trở nên mờ nhạt và thiếu sức sống. Người lãnh đạo có uy tín, nghiêm túc, gương mẫu trong công tác sẽ tạo được sự đồng thuận, niềm tin của tập thể; khuyến khích các thành viên trong đơn vị mạnh dạn, tích cực tham gia vào các hoạt động thể hiện tính dân chủ

Nhóm yếu tố thứ hai là các yếu tố thuộc về chủ thể thực hiện dân chủ. Đội ngũ VC-NLĐ giữ vị trí trung tâm trong việc thực thi, giám sát và thụ hưởng các thành quả của quá trình thực hiện dân chủ cơ sở; họ là lực lượng kiểm chứng hiệu quả của các nội dung dân chủ và đồng thời cũng là người quyết định tính bền vững của dân chủ trong thực tiễn. Các yếu tố thuộc về người thực hiện dân chủ thể hiện ở mức độ hiểu biết về quyền và nghĩa vụ của VC-NLĐ trong việc thực hiện dân chủ. Ý thức tham gia xây dựng đơn vị của từng VC-NLĐ và của cả học viên trong quá trình tham gia ĐTBĐ cũng ảnh hưởng không ít đến thực hiện dân chủ trong nhà trường. Khi VC-NLĐ hiểu rõ các quyền dân chủ của mình, họ sẽ chủ động và tích cực hơn trong xây dựng tổ chức, góp phần làm cho các hoạt động dân chủ đi vào thực chất, thay vì hình thức. Ngoài ra, mức độ gắn kết, tinh thần hợp tác và chia sẻ giữa các thành viên trong nội bộ cũng góp phần xây dựng một tập thể đoàn kết, đạt được sự đồng thuận cao trong bàn bạc, thảo luận để đi đến quyết định các vấn đề.

Nhóm yếu tố thứ ba là các yếu tố thuộc về cơ chế, chính sách và quy định. Sự đầy đủ, rõ ràng, minh bạch và phù hợp của các quy định pháp luật về dân chủ cơ sở, cũng như các quy chế dân chủ, quy chế chi tiêu nội bộ, quy chế công khai trong chính cơ sở là điều kiện tiên quyết bảo đảm cho việc thực hiện dân chủ cơ sở diễn ra đúng hướng, đồng bộ và hiệu quả. Nếu

quy định còn chung chung, thiếu cụ thể hoặc chồng chéo sẽ gây khó khăn trong thực hiện.

Việc thiết lập các kênh thông tin công khai hiệu quả (bảng tin, website nội bộ, các cuộc họp, hòm thư góp ý...) và đảm bảo thông tin được cập nhật, đầy đủ, dễ tiếp cận đóng vai trò quan trọng bảo đảm thực hiện dân chủ cơ sở. Do đó, công khai - minh bạch không chỉ là yêu cầu pháp lý, mà còn là điều kiện tiên quyết để nâng cao sự tin tưởng, gắn kết nội bộ và tính trách nhiệm trong tổ chức.

Dân chủ cơ sở còn cần phải được thúc đẩy thông qua các động lực tích cực từ thi đua - khen thưởng. Việc gắn kết quả thực hiện dân chủ với việc đánh giá thi đua, biểu dương, tôn vinh các cá nhân, tập thể là cách thức tạo động lực, khuyến khích VC-NLĐ tích cực tham gia vào các hoạt động của cơ quan, đơn vị, góp phần xây dựng văn hóa tổ chức minh bạch, cởi mở.

Nhóm yếu tố thứ tư là các yếu tố thuộc về điều kiện vật chất và môi trường. Nhóm yếu tố này bao gồm các nguồn lực: tài chính, cơ sở vật chất nhằm đảm bảo đủ nguồn lực để tổ chức các hoạt động dân chủ (hội nghị, đối thoại, khảo sát ý kiến...). Ngoài ra, môi trường văn hóa đơn vị (khuyến khích sự cởi mở, trao đổi, lắng nghe, tôn trọng ý kiến khác biệt...) sẽ tạo môi trường thuận lợi cho việc phát huy dân chủ trong đơn vị. Do vậy, yếu tố về điều kiện vật chất và môi trường không chỉ là điều kiện hỗ trợ, mà còn là biểu hiện cụ thể của mức độ đầu tư, cam kết và quyết tâm chính trị trong việc xây dựng nền dân chủ cơ sở thực chất, bền vững tại các cơ sở ĐTBĐ CBQLGD.

3.2. Sơ lược tình hình thực hiện dân chủ cơ sở tại các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục trực thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh

Thành phố Hồ Chí Minh là trung tâm lớn về kinh tế - xã hội của cả nước, trong đó GDĐT đóng vai trò quan trọng ở khu vực phía Nam. Các cơ sở ĐTBĐ CBQLGD trực thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo trên địa bàn Thành phố bao gồm: Trường Cán bộ quản lý giáo dục TP. HCM và Trường Đại học Sư phạm TP. HCM. Đây là những cơ sở ĐTBĐ

nhà giáo và CBQLGD có uy tín, góp phần quan trọng trong việc ĐTBĐ đội ngũ CBQLGD đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục. Việc thực hiện dân chủ cơ sở ở các cơ sở ĐTBĐ này có ý nghĩa thúc đẩy sự nghiệp đổi mới giáo dục cả nước nói chung và trên địa bàn TP. HCM nói riêng. Tuy nhiên, quá trình triển khai thực hiện dân chủ cơ sở đang đối diện với không ít thách thức, đòi hỏi sự điều chỉnh, hoàn thiện về cả cơ chế lẫn nhận thức thực tiễn, cụ thể là:

Thứ nhất, nhận thức về vai trò và ý nghĩa của dân chủ cơ sở của lãnh đạo, VC-NLĐ ở các cơ sở ĐTBĐ CBQLGD đã từng bước được nâng cao. Lãnh đạo các đơn vị đã coi việc thực hiện dân chủ là một trong những nguyên tắc cơ bản để phát triển tổ chức bền vững, tạo môi trường làm việc tích cực, phát huy năng lực, trí tuệ tập thể. Tuy nhiên, vẫn còn một bộ phận viên chức chưa thật sự hiểu đúng và đầy đủ về nội dung, phương thức và ý nghĩa của dân chủ cơ sở. Còn có tình trạng VC-NLĐ ngại tranh luận công khai, thiếu phản biện nội bộ, phần nào ảnh hưởng đến hiệu quả của việc thực hiện dân chủ trong quản lý, điều hành (Trường Cán bộ quản lý giáo dục TP. HCM, 2024; Trường Đại học Sư phạm TP. HCM, 2024).

Thứ hai, hiện nay, ở các cơ sở ĐTBĐ CBQLGD trực thuộc Bộ GDĐT đã xây dựng quy chế dân chủ nội bộ, tổ chức Hội nghị cán bộ - viên chức hàng năm, công khai kế hoạch hoạt động, tài chính, phân công nhiệm vụ và đánh giá kết quả công tác; đồng thời có cơ chế tiếp nhận ý kiến góp ý qua hòm thư, thư điện tử hoặc đối thoại trực tiếp giữa lãnh đạo và người lao động. Tuy nhiên, việc triển khai thực hiện dân chủ có lúc còn mang tính hình thức, thiếu cơ chế thực thi hiệu quả và chưa tạo được tác động bền vững tới quá trình ra quyết định trong đơn vị. Việc tham vấn VC-NLĐ trước khi ban hành các quyết định quan trọng còn hạn chế; hoạt động của Ban Thanh tra nhân dân còn mang tính hình thức, thiếu hiệu lực giám sát thực chất (Trường Đại học Sư phạm TP. HCM, 2024; Trường Cán bộ quản lý giáo dục TP. HCM, 2024).

Thứ ba, công đoàn và các tổ chức đoàn thể khác (Đoàn Thanh niên, Hội Cựu chiến binh...) có vai trò quan trọng trong việc bảo vệ quyền lợi người lao động, phản ánh tâm tư, nguyện vọng của VC-NLĐ, tham gia các hội đồng như xét nâng lương, thi đua - khen thưởng. Tuy nhiên, vai trò này hiện nay còn mờ nhạt, chưa tạo được tiếng nói độc lập, thiếu chủ động trong phản biện hoặc giám sát thực hiện dân chủ. Việc xây dựng cơ chế phối hợp rõ ràng, phân công trách nhiệm giữa các tổ chức đoàn thể với lãnh đạo đơn vị trong thực hiện dân chủ vẫn còn là khâu yếu, ảnh hưởng đến tính hiệu quả và chiều sâu của quá trình dân chủ hóa nội bộ (Trường Cán bộ quản lý giáo dục TP. HCM, 2023; Trường Đại học Sư phạm TP. HCM, 2023).

Nguyên nhân của những tồn tại, hạn chế này là do:

Thiếu hướng dẫn cụ thể và đồng bộ từ cấp trên về nội dung, phương pháp thực hiện dân chủ trong các đơn vị ĐTBĐ CBQLGD.

Chưa có hệ thống giám sát và đánh giá hiệu quả thực hiện dân chủ một cách định lượng và có tiêu chí rõ ràng.

Tâm lý ngại phản biện, ngại bày tỏ chính kiến trong đội ngũ VC-NLĐ do e ngại ảnh hưởng đến vị trí, cá nhân hoặc do thiếu kỹ năng phản biện.

Điều kiện vật chất, kỹ thuật (như hệ thống thông tin, nền tảng công nghệ phục vụ phản hồi - góp ý) còn hạn chế, chưa đáp ứng yêu cầu của một cơ chế dân chủ hiện đại.

Những hạn chế nêu trên không những ảnh hưởng đến chất lượng quản trị của các cơ sở ĐTBĐ mà còn làm suy giảm tính mẫu mực, chuẩn mực của chính các đơn vị vốn đang thực hiện nhiệm vụ ĐTBĐ đội ngũ lãnh đạo, quản lý cho ngành giáo dục trên địa bàn TP. HCM nói riêng và cả nước nói chung. Do đó, nâng cao hiệu quả thực hiện dân chủ ở cơ sở tại các đơn vị này là yêu cầu cấp thiết, góp phần hoàn thiện thể chế quản lý công trong lĩnh vực giáo dục hiện nay.

3.3. Giải pháp nâng cao hiệu quả thực hiện dân chủ cơ sở tại các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục trực thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh

Để thực hiện dân chủ cơ sở một cách thực chất, hiệu quả và bền vững tại các cơ sở ĐTBĐ CBQLGD là những đơn vị công lập trực thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo trên địa bàn TP. HCM cần triển khai đồng bộ các nhóm giải pháp sau:

Một là, tăng cường vai trò lãnh đạo, chỉ đạo của cấp ủy Đảng và người đứng đầu trong việc xây dựng và duy trì môi trường dân chủ. Tổ chức lấy ý kiến, ban hành và thường xuyên rà soát, điều chỉnh quy chế dân chủ nội bộ, bảo đảm tính cụ thể, khả thi và phù hợp với đặc thù đơn vị; Xây dựng kế hoạch thực hiện dân chủ cơ sở hằng năm, lồng ghép vào kế hoạch công tác chung của đơn vị; Thực hành lãnh đạo dân chủ gắn với trách nhiệm giải trình, thể hiện qua việc chủ động tổ chức đối thoại, lắng nghe phản biện, công khai thông tin một cách kịp thời và minh bạch. Để tạo dựng niềm tin và khuyến khích sự tham gia tích cực của đội ngũ VC-NLĐ, cần công khai, minh bạch các thông tin trong quản lý. Công khai phải đi đôi với tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và có sự giám sát. Các kênh công khai cần được số hóa, cập nhật thường xuyên và gắn với hệ thống thông tin nội bộ.

Hai là, nâng cao nhận thức và trách nhiệm của đội ngũ VC-NLĐ về thực hiện dân chủ ở cơ sở. Đây được xem là giải pháp mang tính nền tảng để bảo đảm thực hiện dân chủ một cách thực chất, tránh hình thức. Do đó, cần có các biện pháp, hình thức cụ thể để tuyên truyền, phổ biến, quán triệt các nội dung về thực hiện dân chủ ở cơ sở cho đội ngũ VC-NLĐ tại các cơ sở ĐTBĐ CBQLGD; đảm bảo hầu hết VC-NLĐ đều hiểu hết vai trò, ý nghĩa của việc thực hiện dân chủ trong đơn vị; hiểu được quyền, nghĩa vụ của VC-NLĐ trong thực hiện dân chủ cũng như các nội dung, hình thức thực hiện dân chủ trong đơn vị sự nghiệp nói chung và trong các cơ sở ĐTBĐ CBQLGD nói riêng. Từ đó, VC-NLĐ có nhận thức sâu sắc, trách nhiệm đầy đủ trong thực

hiện dân chủ của mình. Bên cạnh đó, cần gắn việc thực hiện dân chủ với công tác đánh giá, phân loại viên chức, xem đây là tiêu chí bắt buộc trong quá trình phát triển nghề nghiệp.

Ba là, hoàn thiện và thực thi hiệu quả quy chế dân chủ nội bộ trong các cơ sở ĐTBĐ CBQLGD. Đây là điều kiện tiên quyết để dân chủ trở thành công cụ quản lý hiệu quả. Các đơn vị cần rà soát, cập nhật và cụ thể hóa quy chế dân chủ phù hợp với quy định pháp luật và đặc điểm riêng của cơ sở mình. Quy chế dân chủ phải thể hiện rõ những nội dung cần công khai, hình thức, cơ chế góp ý, phản hồi, trách nhiệm giải trình của lãnh đạo đơn vị. Đồng thời, việc triển khai quy chế cần được giám sát chặt chẽ; có sơ kết, tổng kết định kỳ, tránh tình trạng “làm hình thức”, ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện dân chủ.

Bốn là, tăng cường cơ chế đối thoại và phản hồi hai chiều trong thực hiện dân chủ. Thực hiện giải pháp này giúp dân chủ đi vào thực chất, hạn chế tâm lý e ngại, né tránh góp ý. Các cơ sở ĐTBĐ CBQLGD cần quan tâm xây dựng kế hoạch đối thoại định kỳ giữa lãnh đạo và viên chức, đồng thời xây dựng hệ thống phản hồi hiệu quả và đáng tin cậy để khuyến khích sự tham gia rộng rãi của cán bộ, viên chức. Để làm được điều này, cần thiết lập các kênh tiếp nhận ý kiến đa dạng: khảo sát ẩn danh, hộp thư góp ý, email nội bộ, biểu mẫu trực tuyến, diễn đàn mở trên hệ thống quản trị nội bộ. Nội dung đối thoại nghiêng về bàn bạc, thảo luận, trưng cầu ý kiến mang tính xây dựng, hiến kế cho sự phát triển nhà trường, hơn là tranh chấp quan điểm mang tính đúng - sai. Tổ chức đối thoại cần có tính khoa học, dân chủ; xác định đúng nội dung cần trao đổi, đối thoại. Các bên đối thoại phải biết lắng nghe, tôn trọng ý kiến lẫn nhau và trên quan điểm xây dựng. Đặc biệt, phân công bộ phận chuyên trách xử lý phản ánh, kiến nghị, có quy trình cụ thể và thời hạn xử lý rõ ràng; đồng thời, công khai kết quả xử lý ý kiến phản ánh định kỳ nhằm tăng cường trách nhiệm giải trình và củng cố niềm tin của đội ngũ và đặc biệt cần áp dụng

ng nghiêm túc quy định tại Điều 71 Luật Thực hiện dân chủ ở cơ sở năm 2022 để bảo vệ người phản ánh, tố cáo khỏi hành vi trù dập, phân biệt đối xử, bảo đảm an toàn tâm lý cho người lên tiếng.

Năm là, phát huy vai trò của các tổ chức đoàn thể trong thực hiện và giám sát dân chủ. Các đoàn thể chính trị trong nhà trường là tổ chức đại diện cho việc đảm bảo quyền lợi của đoàn viên, hội viên của mình. Do đó, vai trò của các đoàn thể thực sự được nâng lên, ngang tầm với nhiệm vụ thì quyền lợi của đoàn viên, hội viên, trong đó có quyền dân chủ mới được thực hiện một cách triệt để, hiệu quả. Trong các cơ sở ĐTBĐ CBQLGD, tổ chức Công đoàn có vai trò đặc biệt quan trọng. Công đoàn vừa phối hợp tham gia trong quá trình quản lý, vừa đóng vai trò giám sát các hoạt động quản lý, trong đó có giám sát thực hiện dân chủ ở cơ sở. Do đó, Công đoàn cần phát huy đầy đủ vai trò của mình trong việc nối liền khoảng cách giữa quản lý và VC, NLĐ thông qua việc thực hiện dân chủ. Việc phối hợp giữa lãnh đạo, quản lý và Công đoàn trong thực hiện dân chủ, đòi hỏi Ban Chấp hành Công đoàn phải có bản lĩnh chính trị, tư duy phản biện và thực sự được tạo điều kiện hoạt động từ cấp ủy, lãnh đạo đơn vị. Bên cạnh đó, bản thân Ban Chấp hành Công đoàn cũng cần đổi mới nội dung, phương thức hoạt động, tránh hành chính hóa, hình thức hóa để thật sự là lực lượng đồng hành với VC, NLĐ trong xây dựng môi trường dân chủ.

Sáu là, ứng dụng công nghệ thông tin trong thực hiện dân chủ ở cơ sở. Đây là xu hướng tất yếu trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay. Các nền tảng số có thể hỗ trợ việc lấy ý kiến, tổ chức hội nghị, công bố thông tin và các kết quả khảo

sát một cách nhanh chóng, minh bạch. Do đó, các cơ sở ĐTBĐ CBQLGD cần đầu tư hệ thống phần mềm quản trị nội bộ, công cụ khảo sát trực tuyến, sử dụng hình ảnh trực quan dữ liệu quản lý một cách minh bạch để hỗ trợ công khai và phản hồi một cách chuyên nghiệp, hiện đại. Điều này không chỉ tiết kiệm chi phí quản trị mà còn làm tăng tính khách quan, giảm phụ thuộc vào yếu tố con người trong thực hiện dân chủ.

4. Kết luận

Dân chủ cơ sở là nền tảng quan trọng bảo đảm quyền làm chủ của viên chức và người lao động, đồng thời là động lực để nâng cao hiệu quả quản trị trong các cơ sở ĐTBĐ CBQLGD trực thuộc Bộ GDĐT trên địa bàn TP. HCM. Việc thực hiện dân chủ ở cơ sở không chỉ là yêu cầu pháp lý mà còn là biểu hiện của quản trị hiện đại, đặt con người vào vị trí trung tâm, thúc đẩy minh bạch, trách nhiệm giải trình và sáng tạo. Chủ tịch Hồ Chí Minh từng khẳng định: “Dân chủ là để làm sao cho dân được mở miệng, để mọi người được bàn bạc, góp ý, tham gia vào công việc chung” (Hồ Chí Minh, 2011, tr. 698), cho thấy thực hiện dân chủ không chỉ có ý nghĩa tổ chức mà còn mang giá trị nhân văn sâu sắc. Vì vậy, nâng cao hiệu quả thực hiện dân chủ cơ sở không chỉ là mục tiêu quản trị nội bộ mà còn là nền tảng để xây dựng một môi trường giáo dục hiện đại, chuyên nghiệp để phát huy trí tuệ tập thể, tạo niềm tin và động lực cho đội ngũ viên chức, người lao động, cũng như khẳng định vai trò tiên phong, gương mẫu của các đơn vị này trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện nền giáo dục quốc dân.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Bộ Nội vụ. (2016). *Thông tư số 01/2016/TT-BNV hướng dẫn thực hiện Nghị định số 04/2015/NĐ-CP về thực hiện dân chủ trong hoạt động của cơ quan hành chính nhà nước và đơn vị sự nghiệp công lập*. Hà Nội.

Chính phủ. (2017). *Nghị định số 101/2017/NĐ-CP ngày 06/9/2017 về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức*. Hà Nội.

Chính phủ. (2022). *Nghị định số 103/2022/NĐ-CP ngày 12/12/2022 quy định về thành lập, tổ chức lại, giải thể đơn vị sự nghiệp công lập*. Hà Nội.

Hồ Chí Minh. (2000). *Hồ Chí Minh toàn tập* (Tập 5). Hà Nội: Nhà xuất bản Chính trị quốc gia.

Hồ Chí Minh. (2011). *Hồ Chí Minh toàn tập* (Tập 7). Hà Nội: Nhà xuất bản Chính trị quốc gia - Sự thật.

Hoàng, P. (Chủ biên). (2008). *Từ điển tiếng Việt* (Tái bản có sửa chữa, bổ sung). Hà Nội: Nhà xuất bản Từ điển Bách khoa.

Nguyễn, Đ. C. (2020). Dân chủ cơ sở trong các đơn vị sự nghiệp công lập: Thực trạng và giải pháp. *Tạp chí Quản lý nhà nước*, 299(7), 25-30.

Phạm, T. M. H. (2019). Thực hiện quy chế dân chủ cơ sở tại một số trường đại học công lập phía Nam - Một số vấn đề đặt ra. *Tạp chí Giáo dục*, 466(2), 20-24.

Quốc hội. (2013). *Hiến pháp nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam*. Hà Nội: Nhà xuất bản Chính trị quốc gia - Sự thật.

Quốc hội. (2019). *Luật Giáo dục* (Số 43/2019/QH14). Hà Nội: Nhà xuất bản Chính trị quốc gia - Sự thật.

Quốc hội. (2022). *Luật Thực hiện dân chủ ở cơ sở* (Số 10/2022/QH15, ban hành ngày 10/11/2022, có hiệu lực từ 01/7/2023). Hà Nội: Nhà xuất bản Chính trị quốc gia - Sự thật.

Thủ tướng Chính phủ. (2019). *Quyết định số 89/QĐ-TTg phê duyệt Đề án nâng cao năng lực đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý giáo dục đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo*. Hà Nội: Tác giả.

Trung tâm Biên soạn Từ điển Bách khoa Việt Nam. (2005). *Từ điển Bách khoa Việt Nam* (Tập 1). Hà Nội: Nhà xuất bản Từ điển Bách khoa.

Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh. (2024). *Báo cáo kết quả thực hiện Quy chế dân chủ ở cơ sở, công tác dân vận năm 2024*. Hồ Chí Minh.

Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh. (2022, 2023, 2024). *Báo cáo tổng kết công tác năm 2022, 2023 và 2024*. Hồ Chí Minh.

Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh. (2024). *Báo cáo tổng kết công tác thực hiện Quy chế dân chủ ở cơ sở năm 2024*. Hồ Chí Minh.

Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh. (2022, 2023, 2024). *Báo cáo tổng kết công tác năm 2022, 2023 và 2024*. Hồ Chí Minh.