

Giải pháp quản lý phát triển đội ngũ giáo viên trường tư thục Hà Nội theo tiếp cận năng lực đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục

Hà Xuân Lộc

Email: haxuanloc@gmail.com
Sở Giáo dục và Đào tạo Hà Nội
81 Thợ Nhuộm, Hoàn Kiếm,
Hà Nội, Việt Nam

TÓM TẮT: Phát triển hệ thống các trường phổ thông tư thục và xã hội hóa giáo dục là chủ trương đúng đắn của Đảng, Nhà nước và của Thủ đô Hà Nội. Trong những năm qua, hệ thống các trường trung học phổ thông tư thục trên địa bàn Thủ đô Hà Nội đã được thành phố quan tâm và phát triển mạnh mẽ, đáp ứng được nhu cầu học tập của số lượng học sinh sau khi hoàn thành Chương trình Giáo dục trung học cơ sở. Mặc dù vậy, mặt bằng chung về chất lượng giáo dục giữa các trường trung học phổ thông tư thục và trường trung học phổ thông công lập vẫn còn một khoảng cách lớn. Một trong những nguyên nhân cơ bản là đội ngũ nhà giáo chưa được ổn định, đặc biệt là năng lực giáo dục và dạy học nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Vì vậy, để xuất được các giải pháp quản lý đội ngũ giáo viên theo tiếp cận năng lực sẽ giúp khắc phục được những hạn chế trên, đồng thời góp phần nâng cao chất lượng giáo dục Thủ đô nói chung, giáo dục trung học phổ thông nói riêng. Trên cơ sở các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực và số liệu về thực trạng đội ngũ giáo viên trường trung học phổ thông tư thục Hà Nội, bài viết đề xuất một số giải pháp quản lý phát triển đội ngũ giáo viên trường trung học phổ thông tư thục Hà Nội đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và hội nhập quốc tế trong bối cảnh hiện nay.

TỪ KHÓA: Năng lực giáo viên trung học phổ thông, khung năng lực giáo viên trung học phổ thông, giáo viên trung học phổ thông tư thục, quản lý đội ngũ giáo viên trung học phổ thông tư thục, phát triển đội ngũ giáo viên phổ thông theo tiếp cận năng lực.

→ Nhận bài 17/8/2023 → Nhận bài đã chỉnh sửa 10/9/2023 → Duyệt đăng 15/10/2023.

DOI: <https://doi.org/10.15625/2615-8957/12311012>

1. Đặt vấn đề

Thực hiện chủ trương và chính sách của Đảng và Nhà nước cũng như của Thành phố Hà Nội về phát triển giáo dục Thủ đô và xã hội hóa trong giáo dục. Các trường trung học phổ thông tư thục trên địa bàn Thành phố Hà Nội đã được quan tâm và phát triển mạnh mẽ trong thời gian qua. Mặc dù vậy, chất lượng giáo dục của các trường trung học phổ thông tư thục vẫn chưa đạt được kết quả như mong muốn. Một trong các nguyên nhân và chất lượng đội ngũ giáo viên của các trường còn nhiều hạn chế, đặc biệt là năng lực chuyên môn. Một trong những nguyên nhân là việc quản lý đội ngũ giáo viên các trường trung học phổ thông tư thục chưa dựa trên lý thuyết về quản lý nguồn nhân lực cũng như chưa có các giải pháp quản lý đồng bộ và khoa học.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Một số vấn đề lý luận về quản lý đội ngũ giáo viên trường trung học phổ thông tư thục Hà Nội theo tiếp cận năng lực

2.1.1. Một số khái niệm và thuật ngữ

Đội ngũ giáo viên trường trung học phổ thông tư thục: Đội ngũ giáo viên trường trung học phổ thông tư thục là tập hợp những người làm nhiệm vụ giảng dạy trong

trường trung học phổ thông tư thục, có đủ tiêu chuẩn, đạo đức năng lực nghề nghiệp, nghiệp vụ quy định, trình độ chuẩn đào tạo, có bằng tốt nghiệp đại học sư phạm và chứng chỉ bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm.

Năng lực của giáo viên trường trung học phổ thông tư thục: Năng lực giáo viên trường trung học phổ thông tư thục được hiểu là quy định về phẩm chất đạo đức, trình độ đào tạo và năng lực chuyên môn, nghiệp vụ mà giáo viên giảng dạy trong các trường trung học phổ thông tư thục cần đáp ứng để thực hiện yêu cầu giảng dạy học sinh ở trường trung học phổ thông tư thục.

Quản lý phát triển đội ngũ giáo viên trường trung học phổ thông tư thục theo tiếp cận năng lực: Là giải pháp của các chủ thể quản lý nhằm xây dựng đội ngũ giáo viên trường trung học phổ thông tư thục đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng theo năng lực nghề nghiệp, đồng bộ về cơ cấu theo chiến lược phát triển nhà trường. Quá trình phát triển đội ngũ giáo viên trường trung học phổ thông tư thục bao gồm: quy hoạch; tuyển dụng, sử dụng; đánh giá, sàng lọc; đào tạo bồi dưỡng; xây dựng môi trường tạo động lực phát triển cho đội ngũ giáo viên đáp ứng các yêu cầu về năng lực dạy học và giáo dục.

2.1.2. Phân cấp quản lý và đặc điểm quản lý của các trường trung học phổ thông tư thục

Bộ máy Nhà nước của Việt Nam gồm 4 cấp: Trung ương, tỉnh/thành phố, quận/huyện và xã/phường... Trong quản lý xã hội, mỗi cấp trong bộ máy Nhà nước có chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn riêng theo quy định của hiến pháp và pháp luật. Giáo dục và đào tạo là một lĩnh vực của quản lý Nhà nước; Chủ thể quản lý Nhà nước về giáo dục và đào tạo được phân cấp cụ thể từ trung ương đến địa phương. Công tác quản lý đội ngũ giáo viên là một nội dung của quản lý Nhà nước về giáo dục và đào tạo. Đội ngũ giáo viên chịu sự quản lý của nhiều chủ thể quản lý Nhà nước là: Bộ Giáo dục và Đào tạo, Sở Giáo dục và Đào tạo, Trường trung học phổ thông. Tuy nhiên, với đặc thù của trường trung học phổ thông tư thục, chủ thể quản lý trực tiếp đội ngũ giáo viên là ban giám hiệu nhà trường, hội đồng trường và đặc biệt là chủ sở hữu nhà trường. Sở Giáo dục và Đào tạo chỉ quản lý về mặt chuyên môn và thực hiện các chính sách đối với trường phổ thông tư thục theo quy định của pháp luật. Mỗi chủ thể có vai trò khác nhau, tuy nhiên đều có chung mục đích là nâng cao năng lực - hiệu lực - hiệu quả quản lý. Sở Giáo dục và Đào tạo là chủ thể quản lý về chuyên môn và chất lượng giáo dục. Chủ sở hữu, hội đồng trường và hiệu trưởng nhà trường là chủ thể quản lý trực tiếp về quy hoạch, tuyển dụng, sử dụng là thực thi chế độ tiền lương và các chế độ, chính sách đãi ngộ khác đối với đội ngũ giáo viên của trường trung học phổ thông tư thục.

Với đặc thù của trường trung học phổ thông tư thục thì quản lý đội ngũ giáo viên trường trung học phổ thông tư thục cũng có những đặc điểm riêng, cụ thể như sau:

- Về chủ thể quản lý: Quản lý trực tiếp trường trung học phổ thông tư thục nói chung và quản lý đội ngũ giáo viên trường trung học phổ thông tư thục là đồng chủ thể quản lý, cụ thể là: chủ sở hữu, hội đồng trường và ban giám hiệu nhà trường. Trong đó, chủ sở hữu có vai trò quyết định từ việc xác định tầm nhìn, chiến lược phát triển nhà trường, trong đó có phát triển đội ngũ giáo viên; hội đồng trường và ban giám hiệu trực tiếp tổ chức, chỉ đạo thực hiện chiến lược phát triển nhà trường.

- Hiệu trưởng, các phó hiệu trưởng trường trung học phổ thông tư thục không phải là công chức hay viên chức do Sở Giáo dục và Đào tạo bổ nhiệm mà do chủ sở hữu, hội đồng trường kí hợp đồng theo dạng hợp đồng lao động và được giao trách nhiệm quản lý nhà trường cũng như trực tiếp quản lý đội ngũ giáo viên.

- Hiệu trưởng và các phó hiệu trưởng, phần lớn là những cán bộ quản lý của các trường trung học phổ thông công lập đã nghỉ chế độ. Vì vậy, cán bộ quản lý các trường trung học phổ thông tư thục thường đã đạt chuẩn về trình độ đào tạo, các yêu cầu về năng lực quản lý theo quy định của ngành Giáo dục và Đào tạo cũng là những người đã có nhiều kinh nghiệm trong công tác quản lý nhà trường.

- Công tác tuyển dụng và sử dụng đội ngũ giáo viên; thực hiện chế độ, chính sách tiền lương, phúc lợi ở trường trung học phổ thông tư thục không theo quy định chung của ngành Giáo dục và Đào tạo mà theo quy định, chính sách của chủ sở hữu, hội đồng trường. Vì vậy, trong công tác tuyển dụng, trường trung học phổ thông tư thục có thể tuyển dụng được những giáo viên có năng lực chuyên môn tốt mà không cần theo các quy định về quy trình tuyển dụng như ở các trường công lập; việc thực thi chế độ, chính sách tiền lương và phúc lợi xã hội cũng do chủ sở hữu quyết định mà không cần thực hiện các quy định về ngạch bậc của ngành.

2.1.3. Yêu cầu về khung năng lực giáo viên trung học phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục

Xây dựng khung năng lực của giáo viên trung học phổ thông đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục phải dựa trên các văn bản quy phạm pháp luật, các nhu cầu trong thực tiễn đời sống. Căn cứ để xây dựng khung năng lực cho giáo viên trung học phổ thông là Nghị định số 36/2013/NĐ-CP ngày 22 tháng 4 năm 2013 của Chính phủ về vị trí việc làm và cơ cấu ngạch công chức; Thông tư 20/2018/TT-BGDĐT ngày 22 tháng 8 năm 2018 về Quy định Chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông; Các nội dung về phát triển giáo dục của Luật Thủ đô Hà Nội và các yêu cầu về thực tiễn năng lực của giáo viên nhằm thực hiện có hiệu quả Chương trình Giáo dục phổ thông 2018.

Với phương pháp tiếp cận hệ thống, tác giả đề xuất cấu trúc năng lực của giáo viên trường trung học phổ thông ngoài công lập gồm 7 lĩnh vực: 1) Năng lực thực thi đạo đức nghề nghiệp; 2) Năng lực giảng dạy, giáo dục; 3) Năng lực dạy học các môn học; 4) Năng lực nghiên cứu phát triển chương trình, tài liệu học tập môn học; 5) Năng lực giao tiếp và năng lực xã hội; 6) Năng lực xây dựng môi trường giáo dục và phát triển mối quan hệ giữa nhà trường, gia đình và xã hội; 7) Năng lực tự học và phát triển năng lực cá nhân.

2.2. Một số thông tin về thực trạng trường trung học phổ thông tư thục Hà Nội và đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên

Quy mô trường trung học phổ thông tư thục hiện có 104/236 trường có mặt hầu hết trên địa bàn các quận, huyện thị xã (chiếm tỉ lệ 47,3%), thu hút được 32.933 học sinh, chiếm tỉ lệ 17,5% tính chung toàn thành phố. Từ tỉ lệ trên cho thấy, mặc dù số lượng các trường đã đạt được tỉ lệ khá cao nhưng quy mô các trường còn nhỏ lẻ. Đặc biệt, phân bố các trường còn nhiều bất hợp lý. Phân bố mạng lưới trường trung học phổ thông tư thục trên địa bàn của thành phố còn mất cân đối.

Trong tổng số 104 trường trung học phổ thông tư thục hiện nay có 183 cán bộ quản lý, 4613 giáo viên và 1094 nhân viên (tính đến tháng 12 năm 2022).

100% cán bộ quản lý và giáo viên đều đạt chuẩn, tỉ lệ giáo viên cơ hữu của trường tính theo tỉ lệ chung đạt

39,3/40%. Một vấn đề cần quan tâm là việc đạt chuẩn của cán bộ giáo viên mới chỉ là các tiêu chuẩn về trình độ đào tạo.

Về cơ cấu đội ngũ giáo viên:

- *Tỉ lệ nam/nữ:* Nữ có tỉ lệ 63% (2787), nam 37% (1803). Như vậy, số giáo viên nữ gần gấp đôi số giáo viên nam. Với cấp Trung học phổ thông như vậy thì tỉ lệ giáo viên giữa nam và nữ cũng mất cân đối.

- *Về độ tuổi:* Số giáo viên trên 60 tuổi chiếm 30%, tương đương 1377 giáo viên. Số giáo viên dưới 30 tuổi chiếm 38% (1744 giáo viên). Số giáo viên trong độ tuổi từ 30 đến dưới 60 tuổi, chiếm 32%, (1469 giáo viên).

- *Về trình độ đào tạo:* Trình độ tiến sĩ chiếm khoảng 5%, (229 giáo viên). Trình độ thạc sĩ chiếm trung bình 31%, (1422 giáo viên). Còn lại là trình độ đại học chiếm trung bình khoảng 64%, (2937 giáo viên).

Từ số liệu trên cho thấy, đội ngũ giáo viên của các trường trung học phổ thông hiện nay đang mất cân đối ở tất cả các tiêu chí, cụ thể như sau:

Tỉ lệ giáo viên cơ hữu đạt 39,3% (theo yêu cầu tối thiểu 40%). Như vậy, phần nào đã ổn định và an tâm công tác, trách nhiệm với nhiệm vụ giảng dạy của giáo viên.

Độ tuổi trên 60 tuổi (cả nam và nữ) đang chiếm tỉ lệ cao. Điều này nói nên sự hạn chế và tiếp cận các nguồn thông tin mới cũng như cập nhật những kiến thức, kĩ năng ứng dụng công nghệ mới trong giảng dạy và giáo dục. Số giáo viên dưới 30 tuổi có tỉ lệ cao, mặc dù trong độ tuổi này, giáo viên có nhiều động lực để phấn đấu học hỏi nhưng kinh nghiệm trong giảng dạy và giáo dục lại hạn chế.

Về trình độ đào tạo, mặc dù đã đạt được 100% giáo viên có trình độ cử nhân, trong đó có 31% đã có trình độ thạc sĩ. Tuy nhiên, tìm hiểu sâu hơn và trình độ đào tạo của những giáo viên đã có bằng thạc sĩ cho thấy cũng còn nhiều bất hợp lí. Đội ngũ trên chủ yếu có bằng thạc sĩ về quản lí giáo dục; số giáo viên có bằng về Giáo dục học còn thấp, đặc biệt là thạc sĩ về phương pháp dạy học bộ môn thì rất ít. Điều này nói nên rằng, mặc dù nhiều giáo viên đã có bằng thạc sĩ nhưng thực sự hữu ích cho công tác giáo dục và giảng dạy hằng ngày còn rất hạn chế.

2.3. Đề xuất các giải pháp quản lí đội ngũ giáo viên trường trung học phổ thông tư thục Hà Nội theo tiếp cận năng lực

2.3.1. Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ giáo viên trung học phổ thông tư thục Hà Nội theo tiếp cận năng lực

Mục tiêu: Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ giáo viên trung học phổ thông tư thục là cơ sở để các nhà quản lí đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ giáo viên các trường trung học phổ thông tư thục đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, cân đối về cơ cấu đáp ứng yêu cầu chất lượng giáo dục Thủ đô nói chung, giáo dục trung học phổ thông nói riêng.

Nội dung: Để xây dựng được bản quy hoạch phát triển đội ngũ giáo viên cần phải thực hiện các hoạt sau:

- Dự báo về tiềm năng phát triển nhà trường và nhu cầu về đội ngũ giáo viên có đủ năng lực để thực hiện đổi mới giáo dục theo hướng phát triển năng lực người học.

- Đánh giá thực trạng đội ngũ giáo viên theo tiếp cận năng lực nhằm thực hiện Chương trình Giáo dục phổ thông 2018 theo hướng phát triển năng lực người học.

- Xây dựng đề án vị trí việc làm gắn với năng lực chuyên môn của mỗi vị trí việc làm, đặc biệt là vị trí dạy học các môn học tích hợp theo Chương trình Giáo dục phổ thông 2018 và dạy học liên môn, xuyên môn.

- Xây dựng kế hoạch thực hiện quy hoạch.

Cách thức và điều kiện thực hiện: Chủ sở hữu, hội đồng trường và lãnh đạo nhà trường thành lập tổ công tác đánh giá, rà soát đội ngũ giáo viên hiện tại, đặc biệt chú ý đến các tiêu chuẩn và tiêu chí về năng lực thực hiện dạy học và giáo dục đáp ứng Chương trình Giáo dục phổ thông 2018 theo hướng phát triển năng lực người học, qua đó dự kiến được nhu cầu phát triển đội ngũ theo từng giai đoạn 5 năm, 10 năm... Phối hợp với sở giáo dục và đào tạo xây dựng các tiêu chuẩn, tiêu chí về năng lực của giáo viên trung học phổ thông, làm cơ sở cho công tác quy hoạch. Xây dựng đề án vị trí việc làm dựa trên cơ sở chiến lược phát triển nhà trường.

Căn cứ vào đề án vị trí việc làm được phê duyệt, hiệu trưởng xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ giáo viên theo tiếp cận năng lực.

2.3.2. Tổ chức tuyển dụng, sử dụng đội ngũ giáo viên trung học phổ thông tư thục Hà Nội theo tiếp cận năng lực

Mục tiêu:

Giải pháp này giúp quản lí nhà trường, chủ sở hữu, hội đồng trường lập kế hoạch tuyển dụng và sử dụng đội ngũ giáo viên đúng theo vị trí việc làm, phát huy được năng lực của giáo viên nhằm nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường, góp phần thực hiện thành công trong công cuộc đổi mới giáo dục.

Nội dung:

Hiện nay, các trường trung học phổ thông tư thục chủ yếu tuyển dụng dựa vào việc bổ sung giáo viên theo bộ môn và việc tuyển dụng, sử dụng đội ngũ giáo viên chưa quan tâm đúng mức đến vị trí việc làm; chưa quan tâm tới trình độ chuyên môn tốt, kinh nghiệm làm việc và đặc biệt là các tiêu chuẩn, tiêu chí về năng lực.

Các trường trung học phổ thông tư thục xây dựng đề án vị trí việc làm và số lượng giáo viên nhà trường cần có; tham gia vào công tác tuyển dụng; thực hiện phân công công việc cho đội ngũ giáo viên theo tiếp cận năng lực.

Xây dựng kế hoạch và công khai kế hoạch tuyển dụng, sử dụng theo vị trí việc làm và theo tiếp cận năng lực;

Kế hoạch tuyển dụng phải đưa ra được hình thức tuyển dụng (xét/thi) phù hợp với yêu cầu của nhà trường. Những giáo viên có trình độ đào tạo cơ bản, có kinh nghiệm nên đưa hình thức xét tuyển. Dù theo hình thức tuyển dụng nào thì tiêu chuẩn về năng lực cũng phải đảm bảo được thực hiện theo quy định cụ thể.

Phân công trách nhiệm cụ thể cho các thành viên tham gia tuyển dụng như: hiệu trưởng, cán bộ cốt cán và tổ trưởng chuyên môn.

Cách thức và điều kiện thực hiện: Chủ sở hữu, hội đồng quản trị, hiệu trưởng nhà trường nhận thức đầy đủ ý nghĩa và tầm quan trọng của việc tuyển dụng và sử dụng đội ngũ giáo viên theo tiếp cận năng lực. Kế hoạch tuyển dụng và sử dụng đội ngũ giáo viên theo tiếp cận năng lực phải phù hợp với chiến lược phát triển nhà trường và đáp ứng yêu cầu về phát triển năng lực học sinh. Các yêu cầu tuyển dụng với giáo viên trẻ có thể bỏ qua tiêu chí về kinh nghiệm nhưng bắt buộc các yêu cầu về trình độ đào tạo, ưu tiên cho các ứng viên đã vượt chuẩn đào tạo.

Đối với đội ngũ giáo viên thỉnh giảng có tuổi đời trên 60 tuổi, thực hiện tuyển dụng không chỉ căn cứ trên hồ sơ mà cần đánh giá về thực lực năng lực chuyên môn, sức khỏe có thể đáp ứng được những yêu cầu của vị trí việc làm, của việc đổi mới phương pháp dạy học và ứng dụng khoa học, công nghệ trong bối cảnh của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0. Trong quá trình tuyển dụng và sử dụng giáo viên theo tiếp cận năng lực phải có sự tham gia của tổ trưởng chuyên môn và giáo viên cốt cán của nhà trường. Quá trình tuyển dụng và sử dụng đội ngũ giáo viên phải được công khai và có sự giám sát chặt chẽ của chủ sở hữu, hội đồng sư phạm và cán bộ, nhân viên của nhà trường.

2.3.3. Tổ chức bồi dưỡng phát triển năng lực cho đội ngũ giáo viên trường trung học phổ thông tư thục Hà Nội theo tiếp cận năng lực

Mục tiêu: Tổ chức bồi dưỡng phát triển năng lực cho đội ngũ giáo viên theo tiếp cận năng lực là một giải pháp quan trọng, giúp giáo viên nâng cao phẩm chất, năng lực còn thiếu, còn yếu đáp ứng yêu cầu chuẩn nghề nghiệp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhà trường trung học phổ thông tư thục, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của sự nghiệp giáo dục và đào tạo, đặc biệt đáp ứng yêu cầu của Chương trình Giáo dục phổ thông 2018 theo hướng phát triển năng lực người học.

Nội dung: Rà soát và đánh giá nhu cầu được đào tạo, bồi dưỡng của tất cả giáo viên nhằm thực hiện hiệu quả Chương trình Giáo dục phổ thông 2018 theo hướng phát triển năng lực người học.

Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng cụ thể theo nhu cầu phát triển năng lực của giáo viên theo kết quả đánh giá nhu cầu đào tạo và bồi dưỡng của giáo viên.

Tổ chức các hình thức đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với điều kiện thực tiễn của nhà trường và của giáo viên.

Chuẩn bị các nội dung bồi dưỡng theo khung năng lực của giáo viên trung học phổ thông và theo các yêu cầu của Chương trình Giáo dục phổ thông 2018 nhằm phát triển năng lực người học.

Bồi dưỡng các phương pháp dạy học tích cực nhằm phát huy tính chủ động của học sinh.

Bồi dưỡng năng lực ứng dụng công nghệ thông tin, sử dụng các phần mềm dạy học trong dạy học và giáo dục theo hướng phát triển năng lực người học.

Đặc biệt chú ý đến bồi dưỡng năng lực dạy học các môn học tích hợp như Khoa học tự nhiên, Khoa học xã hội; các phương pháp dạy học liên môn và xuyên môn theo yêu cầu của Chương trình Giáo dục phổ thông 2018.

- *Cách thức và điều kiện thực hiện:* Quản lý trường trung học phổ thông tư thục tiến hành khảo sát, đánh giá, lấy ý kiến về nhu cầu bồi dưỡng của giáo viên (nội dung, hình thức, thời gian bồi dưỡng...). Căn cứ vào kết quả đánh giá, hiệu trưởng xây dựng kế hoạch bồi dưỡng cụ thể như những giáo viên nào cần bồi dưỡng những năng lực cụ thể nào, thời gian bồi dưỡng, hình thức tổ chức bồi dưỡng. Chuẩn bị các nguồn lực thực hiện bồi dưỡng, cụ thể như sau:

+ *Chuẩn bị đội ngũ báo cáo viên:* Mời các chuyên gia từ các Viện nghiên cứu, các cơ sở đào tạo giáo viên; tác giả của Chương trình và Sách giáo khoa 2018; các giáo viên giỏi từ các trường có thương hiệu và uy tín; các chuyên gia ở trong và ngoài nước.

+ *Chuẩn bị các điều kiện và vật lực:* Chuẩn bị cơ sở vật chất như phòng ốc, phương tiện giáo dục; các điều kiện để ứng dụng ICT trong bồi dưỡng (Internet, máy chiếu, máy tính bảng, các phần mềm ứng dụng dạy học...).

+ Ứng dụng linh hoạt các hình thức bồi dưỡng, trực tuyến, online, tọa đàm, chia sẻ kinh nghiệm. Đặc biệt chú trọng hình thức tự học, tự bồi dưỡng.

+ Thiết lập hệ thống kết nối thông tin với các nguồn thông tin của Bộ Giáo dục và Đào tạo các chương trình, Dự án về phát triển đội ngũ giáo viên phổ thông của Bộ Giáo dục và Đào tạo và kết nối với các trường trung học phổ thông khác.

Việc bồi dưỡng giáo viên trung học phổ thông tư thục theo tiếp cận năng lực luôn có sự đổi mới, cần cập nhật để thực hiện. Bởi vậy, việc bồi dưỡng giáo viên theo tiếp cận năng lực cần được thực hiện thường xuyên, liên tục tại nhà trường sẽ giúp đội ngũ giáo viên luôn cập nhật được những kiến thức, kỹ năng về chuyên môn, nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục. Với mỗi nội dung bồi dưỡng, hiệu trưởng cần đưa ra mức độ, yêu cầu cần đạt sau khi bồi dưỡng đối với từng đối tượng giáo viên, cụ thể như sau:

- Đáp ứng được yêu cầu phát triển năng lực của mỗi giáo viên theo kế hoạch bồi dưỡng.

- Dù khả năng vận dụng hiệu quả kết quả bồi dưỡng vào thực tiễn hoạt động dạy học và giáo dục.

Đối với những năng lực cụ thể, nội dung bồi dưỡng cần có nhiều thời gian như năng lực ngoại ngữ, ứng dụng ICT trong dạy học và giáo dục, hiệu trưởng nhà trường có thể tổ chức theo hình thức bồi dưỡng tại chỗ và sử dụng đội ngũ cán bộ bồi dưỡng là những giáo viên ngoại ngữ, giáo viên công nghệ thông tin của chính nhà

trường hoặc của các trường bạn hoặc lập các nhóm học tập, chia sẻ kinh nghiệm online.

Việc tổ chức bồi dưỡng năng lực cho giáo viên các trường trung học phổ thông tư thực theo tiếp cận năng lực phải được thực hiện thường xuyên, liên tục theo đúng tinh thần của “Tổ chức học tập - Learning organization” và “Học tập tiếp tục - Continuing learning”.

- Hiệu trưởng cần chú trọng sử dụng đội ngũ giáo viên cốt cán hỗ trợ cùng tham gia tổ chức, làm báo cáo viên để bồi dưỡng, chia sẻ, nâng cao kiến thức môn học, chuyên môn, nghiệp vụ hay kinh nghiệm thực tiễn.

- Với đặc thù của trường trung học phổ thông tư thực có tỉ lệ đội ngũ giáo viên thỉnh giảng cao. Hơn nữa, tỉ lệ giáo viên có tuổi đời và kinh nghiệm làm giảng dạy nhiều năm thì việc tổ chức bồi dưỡng nâng cao năng lực cũng sẽ gặp nhiều khó khăn. Vì vậy, quản lý nhà trường phải đặt ra những yêu cầu cụ thể cũng như phải đưa ra được các biện pháp động viên, khuyến khích bộ phận giáo viên này tham gia có hiệu quả.

2.3.4. Đổi mới kiểm tra, đánh giá đội ngũ giáo viên trường trung học phổ thông tư thực Hà Nội theo tiếp cận năng lực

- *Mục tiêu:* Kiểm tra, đánh giá, sàng lọc là cơ sở để hiệu trưởng trường trung học phổ thông tư thực phân công lao động phù hợp, hiệu quả dựa trên kết quả phát triển năng lực nghề nghiệp của mỗi giáo viên, đồng thời là căn cứ để thực hiện chế độ, chính sách, minh bạch, công bằng. Là cơ sở để đội ngũ giáo viên biết được mức độ năng lực của bản thân, từ đó chủ động tiếp tục tự học tập, bồi dưỡng, rèn luyện để không ngừng nâng cao năng lực về mọi mặt, đáp ứng yêu cầu chất lượng của mỗi nhà trường, đồng thời thực hiện có hiệu quả đổi mới giáo dục.

- *Nội dung:* Kiểm tra đánh giá giáo viên trung học phổ thông tư thực dựa trên các tiêu chuẩn của khung năng lực giáo viên trường trung học phổ thông tư thực.

- *Cách thức và điều kiện thực hiện:* Trên cơ sở các tiêu chuẩn của khung năng lực, hiệu trưởng tổ chức xây dựng các tiêu chí, chỉ số chỉ báo cụ thể cho từng tiêu chuẩn. Hiệu trưởng công bố bộ tiêu chuẩn, tiêu chí về đánh giá năng lực của giáo viên ngay từ đầu năm học. Hiệu trưởng xây dựng và công bố công khai kế hoạch kiểm tra, đánh giá và triển khai thực hiện đúng quy trình kiểm tra, đánh giá. Thành lập tổ kiểm tra với các thành viên có phẩm chất, năng lực đảm bảo kết quả kiểm tra chính xác, khách quan. Xây dựng kế hoạch đánh giá, kiểm tra đội ngũ giáo viên trung học phổ thông tư thực theo tiếp cận năng lực. Trong bản kế hoạch xác định rõ mục đích, phương thức, yêu cầu kiểm tra về đội ngũ giáo viên, đánh giá năng lực chuyên môn của đội ngũ giáo viên và công tác phát triển năng lực chuyên môn cho giáo viên của nhà trường.

Từ đầu năm học, hiệu trưởng trường trung học phổ thông tư thực phải có kế hoạch kiểm tra, đánh giá đội ngũ giáo viên, công tác phát triển năng lực chuyên môn của mỗi giáo viên. Dựa vào kết quả kiểm tra, kết quả

phát triển năng lực chuyên môn, mỗi giáo viên sẽ biết được mức độ năng lực của họ, những hạn chế về các lĩnh vực năng lực của bản thân để chủ động xây dựng và thực hiện kế hoạch tự học tập, bồi dưỡng, rèn luyện; phấn đấu để bù đắp những thiếu hụt về các tiêu chuẩn năng lực; từng bước nâng cao năng lực bản thân.

Lãnh đạo trường trung học phổ thông tư thực dựa vào kết quả đánh giá năng lực giáo viên để phân công, sử dụng giáo viên hiệu quả, phù hợp; Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên; Thực hiện chế độ chính sách, thi đua khen thưởng chính xác, công bằng.

Hồ sơ, kết quả đánh giá năng lực chuyên môn của giáo viên trung học phổ thông tư thực được lưu trữ đầy đủ, khoa học theo trình tự đề nhà trường thực hiện thủ tục đề bạt, khen thưởng hoặc kỉ luật và để phục vụ công tác kiểm định chất lượng giáo dục. Trường trung học phổ thông tư thực có văn bản cụ thể hóa năng lực chuyên môn của giáo viên, có văn bản quy định về chế độ làm việc của giáo viên. Hiệu trưởng trường trung học phổ thông tư thực quan tâm thích đáng đến công tác kiểm tra, đánh giá việc phát triển năng lực nghề nghiệp của đội ngũ giáo viên trung học phổ thông tư thực, đôn đốc các bộ phận, cá nhân thực hiện nghiêm túc kế hoạch, quy trình kiểm tra, đánh giá đội ngũ giáo viên.

2.3.5. Xây dựng môi trường, tạo động lực cho giáo viên trường trung học phổ thông tư thực trên địa bàn Thành phố Hà Nội theo tiếp cận năng lực

- *Mục tiêu:* Giải pháp này nhằm xây dựng môi trường nhà trường theo “văn hóa chất lượng” và “trường học hạnh phúc” qua đó tạo động lực cho đội ngũ giáo viên thực hiện tốt nhiệm vụ giảng dạy và giáo dục trong trường trung học phổ thông tư thực, đồng thời tạo động lực cho việc phát triển các phẩm chất, năng lực cá nhân.

- *Nội dung:* Xây dựng văn hóa nhà trường lành mạnh, thân thiện, văn minh, chia sẻ để tạo nên nhà trường có hệ thống kết cấu chặt chẽ, thống nhất mà trong đó mọi thành viên trong nhà trường tin cậy, chia sẻ lẫn nhau, cùng hợp tác để đạt được mục tiêu giáo dục đề ra.

Xây dựng “văn hóa chất lượng” trong nhà trường nhằm khẳng định uy tín, thương hiệu của nhà trường thông qua việc mỗi cán bộ giáo viên trong trường xác định đúng nhiệm vụ giảng dạy và giáo dục được phân công thông qua việc tự nâng cao trình độ năng lực của bản thân, lấy tiêu chí chất lượng đầu ra của học sinh làm tiêu chí hàng đầu; đảm bảo thực thi đầy đủ các quy định về đạo đức, tác phong của nhà giáo.

Thực hiện đầy đủ và đúng quy định các chủ trương, chính sách về phát triển giáo dục của Đảng, Nhà nước và của Thủ đô Hà Nội về phát triển giáo dục và các chính sách đãi ngộ cho đội ngũ nhà giáo; Tăng cường tính tự chủ về học thuật cho nhà trường và đội ngũ giáo viên trong hoạt động giảng dạy; khuyến khích ứng dụng các sáng kiến kinh nghiệm; các phương pháp tiếp cận

mới trong giảng dạy và giáo dục; tôn trọng sự khác biệt của mỗi giáo viên và học sinh.

Hiệu trưởng tạo điều kiện đầy đủ về cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho hoạt động giảng dạy, học tập và nghiên cứu khoa học của giáo viên.

Hiệu trưởng phối hợp với hội đồng sư phạm xây dựng được văn hóa “learning togethetther” và “continuing learning” để tất cả giáo viên có thể cùng học tập và phát triển, đồng thời hiệu trưởng phải là người đầu tiên và là người gương mẫu thực hiện văn hóa này trong nhà trường.

- *Cách thức và điều kiện thực hiện:* Căn cứ vào các văn bản hướng dẫn của cấp trên, điều kiện thực tiễn của nhà trường, hiệu trưởng triển khai thực hiện xây dựng môi trường tạo động lực để giáo viên thực hiện tốt nhiệm vụ của mình. Hiệu trưởng cần đặt nhiệm vụ xây dựng quy chế nội bộ hợp lý, trong đó thể hiện được nội dung đảm bảo quyền dân chủ, tự chủ và trách nhiệm trong quản lý việc thực hiện nhiệm vụ theo năng lực chuyên môn của đội ngũ giáo viên, trong đó cần xây dựng văn hóa công khai, minh bạch và chia sẻ, dân chủ và hạnh phúc, đúng quy định để đảm bảo nhận được sự đồng thuận, tin tưởng từ đội ngũ giáo viên.

Hiệu trưởng chỉ đạo thực hiện đúng, đủ chính sách về chế độ lương, phụ cấp theo lương. Hiệu trưởng rà soát, đảm bảo giáo viên được đánh giá đúng năng lực, mức lương hưởng theo đúng năng lực chuyên môn và các quyền lợi khác.

Hiệu trưởng chỉ đạo thực hiện đầy đủ các chính sách, chế độ đãi ngộ đối với giáo viên theo quy định của pháp luật.

Hiệu trưởng và các cán bộ chủ chốt của nhà trường là người tiên phong thực hiện theo yêu cầu “Văn hóa chất lượng” và “Trường học hạnh phúc”.

Hiệu trưởng chỉ đạo và là người trực tiếp tham gia vào việc thiết lập mối quan hệ chặt chẽ, chia sẻ công tác dạy học và giáo dục với cha mẹ học sinh; thiết lập mối quan hệ phối hợp giữa gia đình - nhà trường - xã hội trong hoạt động giáo dục và hướng nghiệp cho học sinh trung học phổ thông.

Hiệu trưởng nắm bắt tâm tư, tình cảm của đội ngũ giáo viên, tạo động lực, hướng dẫn, hỗ trợ kịp thời để giáo viên yên tâm, phấn đấu thực hiện nhiệm vụ được giao. Hiệu trưởng thường xuyên quan tâm, trao đổi để nắm bắt tâm tư, tình cảm của đội ngũ giáo viên, từ đó đưa ra được kế hoạch sử dụng đội ngũ hợp lý, giúp giáo viên phát huy được hết sở trường của mình.

Xây dựng văn hóa chia sẻ nhằm chia sẻ thông tin, chia sẻ kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng xử lý tình huống sư phạm, phương pháp dạy học theo hướng phát triển phẩm chất, năng lực của học sinh... Để thực hiện được điều này, hiệu trưởng tổ chức được những hoạt động để thông qua đó giáo viên có môi trường để chia sẻ. Có sự khen thưởng xứng đáng

khi giáo viên hoàn thành xuất sắc công việc, đặc biệt là những việc đột xuất; động viên khi giáo viên có sự cố gắng. Tuy nhiên, hiệu trưởng cần nhắc nhở, chỉ dẫn kịp thời khi giáo viên chưa thực hiện tốt hoặc có sai phạm và nếu cần đưa ra các biện pháp xử lý kỉ luật, giải quyết xung đột thì sẽ dựa trên mục đích có tình, có lí.

3. Kết luận và khuyến nghị

3.1. Kết luận

Hà Nội đã và đang thực hiện tốt chủ trương thực hiện đội mới giáo dục và xã hội hóa giáo dục. Hệ thống các trường phổ thông tư thục đã phát triển mạnh trong thời gian gần đây. Từng bước đã đáp ứng được nhu cầu học tập của học sinh và nhu cầu về chất lượng giáo dục của xã hội. Mặc dù vậy, vì nhiều nguyên nhân khác nhau, chất lượng giáo dục của các trường trung học phổ thông tư thục vẫn còn nhiều hạn chế hơn so với các trường công lập. Một trong các nguyên nhân chính là chất lượng đội ngũ giáo viên. Để đảm bảo số lượng và chất lượng đội ngũ giáo viên, nghiên cứu này đã đề xuất 05 giải pháp quản lý đội ngũ giáo viên trường trung học phổ thông tư thục Hà Nội. Nếu các giải pháp được thực hiện đồng bộ và linh hoạt, phù hợp với thực tiễn của mỗi nhà trường thì sẽ góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên nói riêng, chất lượng giáo dục trung học phổ thông của Hà Nội nói chung.

3.2. Khuyến nghị

- *Đối với chủ sở hữu, hội đồng quản trị nhà trường trung học phổ thông tư thục:* Quán triệt quan điểm “Muốn có trò giỏi, thì trước hết phải có thầy giỏi” đề tập trung đầu tư và phát triển đội ngũ giáo viên đủ về số lượng, đạt chuẩn trình độ đào tạo và đặc biệt là phát triển năng lực chuyên môn đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục và hội nhập quốc tế cũng như những yêu cầu đặc thù cao của Thủ đô với chất lượng giáo dục, đặc biệt giáo dục trung học phổ thông; Chú trọng xây dựng môi trường giáo dục dân chủ, lành mạnh, tạo điều kiện cho nhà trường, đội ngũ giáo viên được tự chủ về mặt học thuật nhằm phát huy vai trò và tính chủ động, sáng tạo của đội ngũ giáo viên trong giảng dạy và hình thành năng lực cho học sinh.

- *Đối với cán bộ quản lý trường trung học phổ thông tư thục:* Phân tích đúng thực trạng đội ngũ giáo viên và năng lực của đội ngũ giáo viên trong nhà trường để có kế hoạch và biện pháp phù hợp trong việc chỉ đạo hoạt động phát triển năng lực cho giáo viên và phát triển đội ngũ giáo viên. Các trường trung học phổ thông tư thục trên địa bàn Thành phố Hà Nội cần chú trọng hơn nữa trong nghiên cứu và phát triển chương trình bồi dưỡng cho đội ngũ giáo viên theo tiếp cận năng lực.

- *Đối với đội ngũ giáo viên trung học phổ thông tư thục:* Mỗi giáo viên phải nhận thức sâu sắc về ý nghĩa,

tác dụng của công cuộc đổi mới giáo dục và tầm quan trọng của công tác phát triển cá nhân theo năng lực của mình, đáp ứng yêu cầu của Chương trình Giáo dục phổ thông 2018 hiện nay. Không ngừng tự học, tự bồi

dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục, đáp ứng nhu cầu của phát triển giáo dục và nhu cầu của xã hội.

Tài liệu tham khảo

- [1] Phạm Thị Kim Anh, (09/12/2016), *Thực trạng năng lực đội ngũ giáo viên phổ thông trung học trước yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông*, Kì yếu hội thảo quốc tế, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội.
- [2] Đặng Quốc Bảo, (1995), *Quản lí giáo dục - Một số khái niệm và luận đề*, Trường Cán bộ Quản lí giáo dục và đào tạo Trung ương, Hà Nội.
- [3] Đặng Quốc Bảo - Đỗ Quốc Anh - Đinh Thị Kim Thoa, (2012), *Cẩm nang nâng cao năng lực và phẩm chất đội ngũ giáo viên*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
- [4] Nguyễn Thị Mỹ Lộc, (2013), *Người giáo viên thế kỉ XXI: Sáng tạo - hiệu quả*, Tạp chí Dạy và Học ngày nay, (8).
- [5] Nguyễn Thị Mỹ Lộc, (2011), *Phát triển đội ngũ giáo viên thế kỉ XXI*, Kì yếu Hội thảo Quốc gia về Khoa học giáo dục Việt Nam.
- [6] Arup Barman, A., Konwar, (2011), *Competency Based Curriculum in Higher Education: A Necessity Grounded by Globalization*, *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, Year 3, No. 6, April, pp: 7-15, School of Management, Assam University, Silchar - 788011.
- [7] Little, J.W, (1992), *Teacher development and educational policy*, In: M. Fullan & A. Hargreaves (Eds.), *Teacher Development and Educational Change*, pp.179-193, London: Falmer.
- [8] Pastore J & Bresatd K, (2007), *Building a competency framework for high school teachers*, In: M. Fullan & A. Hargreaves (Eds), *Teacher Development and Educational Change*, London.
- [9] Villegas-Reimers, E, (2003), *Teacher Professional Development: An International Review of the Literature*, UNESCO: International Institute for Educational Planning, Retrieved from www.unesco.org/iiep.

SOLUTIONS FOR MANAGING AND DEVELOPING THE TEACHING STAFF IN HANOI PRIVATE SCHOOLS TOWARD THE COMPETENCY APPROACH TO MEET THE REQUIREMENTS OF EDUCATIONAL INNOVATION

Ha Xuan Loc

Email: haxuanloc@gmail.com
 Hanoi Department of Education and Training
 81 Tho Nhuom street, Hoan Kiem district,
 Hanoi, Vietnam

ABSTRACT: *Developing the system of private schools and socializing education is an appropriate policy of the Party, State, and Hanoi Capital. In recent years, private high schools in Hanoi have received much attention and development by the city, meeting students' learning needs after completing secondary education. However, there is still a high gap in education quality between private and public high schools. One of the main reasons is that the teaching staff is not stable, especially in the educational and teaching competence, to meet the requirements of educational innovation. Therefore, proposing solutions for managing the teaching staff toward the competency approach will help overcome the limitations and contribute to improving the education quality in Hanoi in general and high school education in particular. Based on research on human resource development and data on the current status of teachers at private high schools in Hanoi, the article proposes some solutions to the management and development of teachers in Hanoi private high schools, meeting the current requirements of educational innovation and international integration.*

KEYWORDS: *High school teachers' competence, competence framework of the high school teacher, private high school teacher, management of private high school teachers, teachers' competence-based-development.*