



PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TỈNH ĐẮK LẮK

• ThS. HOÀNG MINH CƯỜNG

Sở Giáo dục và Đào tạo tỉnh Đắk Lắk

Đắk Lắk là tỉnh miền núi, vùng cao, nằm ở khu vực trung tâm vùng Tây Nguyên, có vị trí đặc biệt quan trọng trong việc phát triển kinh tế - xã hội, quốc phòng an ninh của vùng và cả nước. Với hơn 1,8 triệu dân, 44 dân tộc anh em cùng chung sống. Trong đó, các dân tộc ít người chiếm 28% dân số toàn tỉnh. Với những phong tục, tập quán truyền thống đa dạng và phong phú, mật độ dân số thấp (trung bình là 131 người/km²), dân cư phân bố không đều, cư trú rải rác khắp trên một diện tích rộng (13.125 km²); điểm xuất phát về hạ tầng kinh tế - xã hội của tỉnh còn thấp, nền kinh tế chủ yếu là sản xuất nông-lâm nghiệp,... là những yếu tố thách thức không nhỏ đối với phát triển giáo dục và đào tạo (GD&ĐT) của tỉnh trước yêu cầu đổi mới, nâng cao chất lượng giáo dục (GD).

Giải pháp đổi mới quản lý GD và phát triển đội ngũ giáo viên (GV) là những nhiệm vụ trọng tâm hàng đầu trong chiến lược phát triển GD&ĐT tỉnh Đắk Lắk thời kì Công nghiệp hóa - Hiện đại hóa (CNH-HĐH).

1. Thực trạng đội ngũ GV trung học phổ thông tỉnh Đắk Lắk

1.1. Thực trạng về đội ngũ GV trung học phổ thông tỉnh Đắk Lắk

Trong những năm qua, được sự quan tâm của Đảng, Nhà nước, các cấp các ngành từ trung ương và địa phương, sự nỗ lực phấn đấu không ngừng của đội ngũ GV nên sự nghiệp GD&ĐT tỉnh Đắk Lắk đang từng bước chuyển mình và đạt được những thành tựu đáng khích lệ về phát triển quy mô và chất lượng GD, đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu học tập của xã hội, làm nền tảng cho những bước phát triển hướng tới đáp ứng nhu cầu đẩy nhanh sự nghiệp CNH-HĐH của tỉnh.

Trong những năm qua, đội ngũ GV các trường trung học phổ thông (THPT) tỉnh Đắk Lắk đã có sự phát triển vượt bậc về số lượng và chất lượng. Về cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu, trình độ chuyên môn khá cao; đa số GV nhiệt tình, say mê tâm huyết với nghề. Cho đến năm học 2008-2009, tổng số cán bộ toàn ngành là 28.784 người, 20.884 nữ, dân tộc ít người 2.419. Trong đó GD

THPT có 47 trường, 1727 lớp học, với 3.206 giáo viên, 123 cán bộ quản lý và 386 nhân viên; 56 cán bộ, GV có trình độ thạc sĩ, và 68 cán bộ, GV đang học thạc sĩ. Ngành GD&ĐT tỉnh Đắk Lắk đã thực hiện công tác đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao chất lượng đạt chuẩn và phù hợp với yêu cầu của sự phát triển. Sự phân cấp quản lý GD đặc biệt là lĩnh vực nhân sự và tài chính đã có bước tiến bộ; công tác bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ đã được tổ chức thực hiện chặt chẽ, đảm bảo đúng quy trình, tạo nên động lực phấn đấu trong đội ngũ tạo nên sự phát triển các trường phổ thông nói riêng, ngành GD&ĐT nói chung [1].

Tuy nhiên, so với tiềm năng và yêu cầu đổi mới, phát triển GD, với những khó khăn có tính đặc thù của vùng Tây Nguyên, thì GD các tỉnh Tây Nguyên nói chung, GD Đắk Lắk nói riêng còn nhiều bất cập. Giáo dục tỉnh Đắk Lắk đang đứng trước những thách thức: giữa yêu cầu phát triển nhanh về quy mô và yêu cầu nâng cao chất lượng GD; giữa thiếu về số lượng, chưa đồng bộ về cơ cấu, chất lượng đội ngũ GV còn có những hạn chế với yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý GD trong giai đoạn hiện nay.

- Số lượng GV vẫn còn thiếu. Về tổng thể đội ngũ GV THPT còn thiếu, mới đạt tỉ lệ 1,86 GV/lớp (quy định là 2,25 GV/lớp).

- Chất lượng đội ngũ GV chưa cao. Tuy tỉ lệ GV đạt chuẩn và trên chuẩn là 100%, nhưng do được đào tạo từ nhiều nguồn khác nhau và sự nỗ lực phấn đấu của mỗi cá nhân không đồng đều nên chất lượng đội ngũ GV còn những bất cập: tỉ lệ GV trên chuẩn còn rất thấp 3,8% (124/3206), các kiến thức bổ trợ như: ngoại ngữ, tin học của GV còn yếu, khả năng hiểu biết tiếng dân tộc thiểu số tại địa phương còn hạn chế, trình độ lý luận chính trị còn ở mức thấp; tỉ lệ đảng viên trong đội ngũ GV chưa cao (23,43%); 5,2% GV người dân tộc thiểu số, so với số dân là người dân tộc thiểu số của tỉnh (14,21%) là còn ít, chưa đáp ứng yêu cầu và đặc thù của khu vực Tây Nguyên.

- Cơ cấu đội ngũ GV chưa đồng bộ, thiếu



tin bền vững: GV thiếu nhiều ở các môn: Công dân, Kỹ thuật Công - Nông nghiệp, Tin học, Vật lý, Giáo dục quốc phòng, Hướng nghiệp,... nhưng lại thừa ở một số môn như: Văn, Ngoại ngữ; thiếu đại trà về nhân viên phụ trách thí nghiệm - thực hành có trình độ đạt chuẩn đại học. Cơ cấu về giới còn mất cân đối (tỉ lệ GV nữ là 48,5%) [1].

Ngành chưa kịp thời bổ sung kế hoạch tổng thể phát triển đội ngũ GV cho phù hợp với những điều kiện phát triển GD; công tác quy hoạch, kế hoạch chỉ mới dừng lại ở phát triển về số lượng. cơ sở vật chất - thiết bị dạy học hiện đại còn thiếu chưa đáp ứng kịp thời, đầy đủ theo nhu cầu dạy học theo hướng đổi mới.

1.2. Định hướng tổng quát phát triển GD phổ thông tỉnh Đắk Lắk giai đoạn 2010 - 2020

Trên cơ sở quan điểm và mục tiêu cơ bản của Quốc gia về GD&ĐT và quy hoạch phát triển GD vùng Tây Nguyên, quy hoạch phát triển GD&ĐT tỉnh Đắk Lắk thời kì công nghiệp hóa - hiện đại hóa có quan điểm định hướng cơ bản như sau: Tiếp tục phát triển GD&ĐT theo hướng toàn diện và bền vững; đa dạng hóa, chuẩn hóa, hiện đại hóa và nâng cao chất lượng GD các ngành học, bậc học. Trong đó đặc biệt quan tâm đến GD về mặt đạo đức cho học sinh (HS), chú trọng vùng ngoại thành, vùng đồng bào dân tộc thiểu số; góp phần thực hiện tốt mục tiêu nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực và bồi dưỡng nhân tài, đáp ứng tốt hơn yêu cầu đẩy nhanh sự nghiệp công nghiệp hoá-hiện đại hoá của tỉnh.

Chỉ tiêu về phát triển GD phổ thông tỉnh Đắk Lắk đến năm 2020: Quy mô HS tăng bình quân hằng năm 3,97%. Đến 2020, giáo dục phổ thông có tới 759 trường, trong đó 436 trường tiểu học, 265 trường THCS và 58 trường THPT. Dự báo về đội ngũ tăng 160% so với năm học 2008 -2009 [3].

Muốn đạt được những chỉ tiêu trên thì cần thiết phải có những đánh giá khoa học về thực trạng GD, có những giải pháp - biện pháp thích ứng nhằm phát triển GD tỉnh đáp ứng yêu cầu trong giai đoạn hiện nay.

2. Biện pháp quản lí phát triển đội ngũ GV THPT Tỉnh Đắk Lắk

*** Nhóm các biện pháp tác động nâng cao nhận thức của đội ngũ GV trong nhà trường**

2.1. Nâng cao nhận thức của đội ngũ GV-chủ thể của quá trình dạy học và giáo dục

Nhận thức là tiền đề của hoạt động, có nhận thức đúng mới có hành động đúng là cơ sở để hướng tới kết quả hoàn thiện. Do vậy, cần thiết

phải nâng cao nhận thức về vai trò, vị trí, sứ mệnh của đội ngũ GV mà trước hết là đội ngũ cán bộ quản lí (CBQL) trường học (hiệu trưởng, phó hiệu trưởng, các tổ trưởng, lãnh đạo các tổ chức Đảng, đoàn thể) và đội ngũ GV.

Hiệu trưởng trường phổ thông cần tổ chức tuyên truyền, phổ biến cho đội ngũ GV quán triệt sâu sắc các Chỉ thị, Nghị quyết của Đảng, các qui định, hướng dẫn của ngành. Tăng cường bồi dưỡng chính trị tư tưởng, nâng cao nhận thức cho CBQL và giáo viên. Tổ chức các hoạt động tập thể để mở rộng tầm nhìn, sứ mệnh của người thầy giáo trong giai đoạn hiện nay; thường xuyên nắm bắt tư tưởng, thái độ của đội ngũ để có sự điều chỉnh kịp thời, hợp lí và hiệu quả đồng thời tạo thuận lợi về các điều kiện, phương tiện để cán bộ quản lí (CBQL), GV tự nghiên cứu, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.

2.2. Nâng cao năng lực lãnh đạo và quản lí của hiệu trưởng - chủ thể quá trình quản lí

Hiệu trưởng trường phổ thông cần quán triệt, tổ chức thực hiện các quy định về tiêu chuẩn chức danh cán bộ lãnh đạo, quản lí thời kì CNH-HĐH và xây dựng tiêu chí để tự đánh giá, học tập rèn luyện của CBQL đáp ứng các yêu cầu; tuyển chọn và sử dụng CBQL một cách hợp lí, tạo điều kiện để CBQL tham gia học tập các lớp bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ quản lí nhằm thực hiện đạt chuẩn CBQL và GV trong mỗi nhà trường; tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ kế cận để trẻ hoá đội ngũ CBQL; đào tạo trình độ trên chuẩn cho đội ngũ CBQL. Phấn đấu tiến tới 100% CBQL có trình độ thạc sĩ và cao cấp lí luận chính trị.

*** Nhóm biện pháp tác động vào công tác tuyển dụng và sử dụng đội ngũ GV**

2.3. Xây dựng kế hoạch chiến lược phát triển đội ngũ GV

Người hiệu trưởng trường phổ thông phải từ phân tích thực trạng về đội ngũ GV để xác định tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu và hệ thống giá trị của nhà trường, xây dựng kế hoạch chiến lược phát triển đội ngũ GV đảm bảo: đủ về số lượng; chuẩn về trình độ và đạo đức nhà giáo; đồng bộ về cơ cấu bộ môn, cơ cấu nghiệp vụ, tuổi đời tuổi nghề, về giới tính, có tỉ lệ thích hợp giữa đảng viên và đoàn viên; đảm bảo việc xây dựng tiêu chuẩn về số lượng, cơ cấu và chất lượng của đội ngũ GV trong từng giai đoạn, gắn liền với việc đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ GV có tính chiến lược (5 năm, 10 năm), có các biện pháp tối ưu



nhất, có sự "chia sẻ", đồng thuận của tập thể sư phạm và của xã hội.

2.4. Đổi mới công tác tuyển chọn và sử dụng đội ngũ GV

Tổ chức tuyển dụng cán bộ viên chức theo nội dung quyết định số 62/2007 của Bộ GD&ĐT; sử dụng đội ngũ đảm bảo phân công hợp lí, phát huy được khả năng mỗi GV; có chế độ đãi ngộ, thu hút trong tuyển dụng và sử dụng GV; xây dựng và thực hiện tốt chế độ điều động luân chuyển GV.

*** Nhóm các biện pháp tác động vào công tác đánh giá và bồi dưỡng GV**

2.5. Tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá khen thưởng đội ngũ GV

Hiệu trưởng trường phổ thông cần tổ chức quán triệt các văn bản của ngành liên quan đến tổ chức hoạt động kiểm tra - thanh tra GD, đánh giá và xếp loại cho đội ngũ GV; thực hiện tốt kế hoạch thanh tra, kiểm tra nội bộ trường học; đánh giá, xếp loại đội ngũ GV theo Quyết định số 06-2006 của Bộ Nội vụ và Hướng dẫn số 5875/BGDĐT-TCCB của Bộ GD&ĐT; đổi mới hoạt động thông tin, coi trọng chế độ thông tin hai chiều, chính xác, kịp thời. Trong đánh giá thi đua phải đảm bảo: khách quan, dân chủ và công khai; tuyên dương khen thưởng kịp thời, phê bình kiểm điểm đúng lúc, đúng cách. Tăng cường sự lãnh đạo của tổ chức Đảng đối với công tác quản lí đội ngũ.

2.6. Đa dạng hóa nội dung, hình thức bồi dưỡng, tự bồi dưỡng đội ngũ GV

Cần quán triệt về mục đích, ý nghĩa của hoạt động bồi dưỡng và tự bồi dưỡng để CBQL và GV xem là nhiệm vụ và quyền lợi của mình. Tạo điều kiện tốt nhất để họ tự học, tự bồi dưỡng, biến quá trình bồi dưỡng thành quá trình tự bồi dưỡng. Đa dạng hoá nội dung và hình thức bồi dưỡng đội ngũ GV; kiểm tra, đánh giá công tác bồi dưỡng, tự bồi dưỡng đội ngũ GV. Xây dựng nhân tố điển hình về tinh thần tự học, tự bồi dưỡng. Trong đó, hiệu trưởng phải là tấm gương về tinh thần tự học, tự bồi dưỡng.

*** Nhóm biện pháp tác động vào điều kiện, môi trường làm việc của đội ngũ GV**

2.7. Tăng cường hiện đại hoá cơ sở vật chất, phương tiện hỗ trợ dạy học và GD

Hiệu trưởng trường phổ thông cần phải tổ chức tuyên truyền, phổ biến kịp thời các văn bản liên quan đến công tác quản lí tài chính và tài sản, cơ sở vật chất đến đội ngũ GV. Hàng năm cần đánh giá hiện trạng để xây dựng kế hoạch

huy động vật lực, tài lực, xây dựng quy chế về quản lí, sử dụng, bảo quản cơ sở vật chất; bồi dưỡng kiến thức và tổ chức sử dụng cơ sở vật chất có hiệu quả cao. Đẩy mạnh công tác xã hội hóa GD nhằm phát huy tiềm năng của xã hội để phát triển GD.

2.8. Xây dựng môi trường sư phạm thuận lợi, nhà trường thành tổ chức biết học hỏi

Xây dựng môi trường GD lành mạnh trong nhà trường, bằng cách xây dựng tinh thần đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau; tạo ra phong cách dân chủ, công khai lành mạnh, tạo động lực cho mỗi cá nhân, hướng mọi người vào làm việc theo pháp luật. Phối hợp chặt chẽ với các tổ chức đoàn thể để đẩy mạnh các phong trào thi đua, thực hiện tốt các cuộc vận động của ngành; nhà trường có văn hoá chia sẻ, xây dựng các tổ Tư vấn - Hỗ trợ đồng nghiệp, đội ngũ GV biết chia sẻ, biết học hỏi lẫn nhau. Xây dựng cơ chế phối hợp giữa các lực lượng trong và ngoài nhà trường; cải thiện, nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho GV.

2.9. Tăng cường quản lí hoạt động của tổ chuyên môn

Hiệu trưởng trường phổ thông cần tổ chức cho GV thực hiện nghiêm túc việc nghiên cứu nội dung, chương trình và các yêu cầu, nhiệm vụ ngay từ đầu năm học; xây dựng các quy định chuyên môn; tổ chức các hoạt động ngoại khóa, nghiên cứu khoa học, trao đổi kinh nghiệm chuyên môn, bồi dưỡng năng lực và kĩ năng phương pháp dạy học mới cho đội ngũ GV; xây dựng chi bộ trong sạch vững mạnh, gắn công tác đảng với công tác cán bộ, xây dựng tổ chuyên môn và các đoàn thể vững mạnh.

*** Nhóm biện pháp tác động vào cơ chế quản lí đội ngũ GV**

2.10. Xây dựng và hoàn thiện cơ chế quản lí đội ngũ GV

*** Xây dựng cơ chế quản lí đội ngũ GV trong nhà trường**

Cấp ủy Đảng làm tốt công tác tư tưởng, cán bộ, đảng viên gương mẫu thực hiện tốt các nội dung Nghị quyết cấp ủy đề ra. Đồng thời có sự phân công nhiệm vụ rõ ràng, hợp lí, có cơ chế phối hợp giữa các lực lượng GD trong và ngoài nhà trường. Hiệu trưởng với vai trò biến nghị quyết và chủ trương của chi bộ, ban giám hiệu thành ý nguyện của toàn thể cán bộ công chức.

*** Xây dựng quy chế, quy định chức năng, nhiệm vụ đội ngũ GV**

Lí luận và thực tiễn khẳng định, trong hoạt



động quản lý nhà trường, hiệu trưởng cần thiết phải tiến hành phân công cho đội ngũ quyền hạn, chức năng, nhiệm vụ và hướng dẫn cho họ thực hiện nhiệm vụ đó nên cần thiết phải xây dựng hệ thống các văn bản pháp quy như: nội quy cơ quan, quy chế làm việc; quy chế huy động, bảo quản, sử dụng tài chính, cơ sở vật chất; quy chế chi tiêu nội bộ,... Trong đó, quy chế làm việc là sự phân công nhiệm vụ cụ thể cho đội ngũ GV, quy định mối quan hệ giữa cá nhân và tập thể, là cơ sở để đánh giá thi đua trong nhà trường theo các chế định GD&ĐT.

Khi xây dựng các quy định - quy chế, cần thực hiện bốn bước cơ bản sau:

- Bước 1: Tổ chức xây dựng dự thảo quy chế.
- Bước 2: Tổ chức lấy ý kiến góp ý, bổ sung hoàn thiện quy chế.
- Bước 3: Công bố quy chế và tổ chức thực hiện.
- Bước 4: Kiểm tra, đánh giá, tổng kết, rút kinh nghiệm.

*** Xây dựng cơ chế quản lý của các cấp đối với công tác quản lý đội ngũ GV:**

Cần thiết bổ sung hệ thống văn bản quy định và hướng dẫn về quản lý cho CBQL trong nhà trường (từ hiệu trưởng, phó hiệu trưởng đến cả tổ trưởng, tổ phó); xây dựng chuẩn nghề nghiệp đối với CBQL và GV trường phổ thông; tăng quyền tự chủ cho trường THPT được quyền tuyển dụng, chuyển GV. Duy trì và nâng cao hiệu quả hoạt động của Hội đồng giáo dục địa phương. Đẩy mạnh công tác tuyên truyền nâng cao nhận thức của cộng đồng về vai trò của công tác huy động nguồn lực phát triển GD.

2.11. Hoàn thiện chính sách tiền lương, chế độ đãi ngộ, thu hút đội ngũ GV

Đảng, Nhà nước và Bộ GD&ĐT cần duy trì thực hiện những chính sách, chế độ đãi ngộ hiện đang có tác dụng tốt như: phụ cấp cho GV công tác ở vùng đặc biệt khó khăn, xây dựng nhà ở công vụ cho GV,... khoản quỹ lương và nhân sự cho nhà trường tự chủ (trả lương dựa trên Nghị định 10/CP của Chính phủ). Có chế độ đãi ngộ GV có thành tích xuất sắc trong học tập và công tác; tổ chức cho CBQL và GV đi tham quan, học tập; mở rộng phạm vi cho GV giảng dạy, dịch vụ phù hợp với chức năng của đơn vị. Tiếp tục tăng cường đầu tư, hỗ trợ xây dựng cơ sở vật chất - thiết bị dạy học; có chế độ ưu tiên hỗ trợ kinh phí đào tạo, bồi dưỡng, nâng trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ GV trường phổ thông, đặc biệt là các trường vùng sâu, vùng nông thôn, vùng

biên giới. Hoàn thiện các chính sách về lương và chế độ đãi ngộ phù hợp hơn để các nhà giáo toàn tâm, toàn ý phục vụ sự nghiệp GD thế hệ trẻ.

3. Kết luận

Đội ngũ GV là nguồn nhân lực quyết định chất lượng GD trong mỗi nhà trường, lãnh đạo và quản lý đội ngũ là một yêu cầu tất yếu. Trong giai đoạn đổi mới hiện nay vai trò của người hiệu trưởng đã có xu hướng chuyển từ nhà quản lý thụ động sang một nhà lãnh đạo và quản lý năng động, thích ứng với mọi sự thay đổi và đòi hỏi ngày càng cao của xã hội.

Biện pháp lãnh đạo - quản lý đội ngũ GV của hiệu trưởng trường phổ thông phải là một hệ thống các biện pháp tác động đồng bộ vào bốn yếu tố cơ bản: Con người (đội ngũ CBQL, GV) - chủ thể của quá trình hoạt động; các thành tố của quá trình quản lý đội ngũ (tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ); điều kiện, môi trường GD và các biện pháp tác động vào cơ chế quản lý.

Những biện pháp phát triển đội ngũ GV của hiệu trưởng trường phổ thông là thành phần của một hệ thống thống nhất, quan hệ hữu cơ với nhau, tương tác lẫn nhau để thúc đẩy quá trình, nâng cao hiệu quả quản lý. Việc kết hợp đồng bộ các biện pháp quản lý nêu trên sẽ tạo sức mạnh tổng hợp, tạo nên sự phát triển bền vững trong mỗi nhà trường.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo tổng kết của Sở GD&ĐT Đắk Lắk từ 2003 đến nay.
2. Đặng Quốc Bảo, *Giáo dục Việt Nam hướng đến tương lai*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2004.
3. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam: *Luật Giáo dục*, 2005.
4. Quy hoạch chiến lược phát triển GD&ĐT tỉnh Đắk Lắk giai đoạn 2010 - 2020.
5. Phạm Minh Hạc, *Chiến lược phát triển giáo dục trong thế kỷ XXI kinh nghiệm của các quốc gia*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2002.
6. V.A. Kukhom Linxki, *Một số kinh nghiệm lãnh đạo của hiệu trưởng trường phổ thông*, Lược dịch Hoàng Tâm Sơn, Tủ sách CBQL và nghiệp vụ-BGD, 1984.

SUMMARY

Teaching staff is always a decisive factor to the education quality of schools. In this article, the author briefly describes the current state of upper secondary teaching staff of Danang province, points out some shortcomings of this staff and recommends solutions to enhance the quality of upper secondary teaching staff in particular and of Danang education in general.