

MỘT SỐ GIẢI PHÁP QUẢN LÝ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TRƯỜNG PHỔ THÔNG CƠ SỞ THỰC NGHIỆM - VIỆN KHOA HỌC GIÁO DỤC VIỆT NAM

VŨ THỊ HỒNG THÁI
Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam

1. Đặt vấn đề

Trường Phổ thông cơ sở (PTCS) Thực Nghiệm trực thuộc Viện Khoa học Giáo dục (KHGD) Việt Nam, được thành lập từ năm 1978, là trường phổ thông liên cấp gồm cấp Tiểu học và cấp Trung học cơ sở. Hiện nay, Trường PTCS Thực Nghiệm thực hiện dạy theo chương trình Bộ Giáo dục và Đào tạo (GD&ĐT) ban hành và chương trình thực nghiệm Công nghệ giáo dục ở một số môn, một số khối, lớp tiểu học. Ban Giám hiệu nhà trường rất quan tâm đến việc xây dựng, phát triển đội ngũ giáo viên (ĐNGV) để đáp ứng việc đổi mới nội dung và phương pháp dạy học. Tuy nhiên, trước sự phát triển nhanh chóng của KHGD hiện nay và chủ trương đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục Việt Nam thì ĐNGV của trường cần được quan tâm hơn. Do vậy, nhiệm vụ sấp tới của trường là phải xây dựng và phát triển ĐNGV đủ về số lượng, đảm bảo chất lượng và đồng bộ về cơ cấu để đáp ứng được yêu cầu phát triển trong giai đoạn mới, khi trường phải kết hợp thực hiện cùng lúc các nhiệm vụ giáo dục, dạy học, triển khai thực nghiệm và nghiên cứu KHGD. Bài viết này sẽ trình bày thực trạng và một số biện pháp quản lý phát triển ĐNGV Trường PTCS Thực Nghiệm.

2. Một số khái niệm cơ bản về quản lý và quản lý ĐNGV

2.1. Quản lý

Theo quan điểm của Nguyễn Lộc: "*Quản lý là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra công việc của các thành viên tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực sẵn có của tổ chức để đạt được các mục tiêu của nó*" [2].

Tác giả Đặng Vũ Hoạt và Hà Thế Ngữ cho rằng: "*Quản lý là một quá trình có định hướng, có mục tiêu, quản lý là một hệ thống, là quá trình tác động đến hệ thống nhằm đạt được những mục tiêu nhất định. Những mục tiêu này đặc trưng cho trạng thái mới của hệ thống mà người quản lý mong muốn*" [1].

Theo tác giả Nguyễn Minh Đạo: "*Quản lý là sự tác động liên tục có tổ chức, có định hướng của chủ thể quản lý về các mặt văn hóa, chính trị, kinh tế, xã hội bằng hệ thống luật lệ, các chính sách, các nguyên tắc, các phương pháp và các biện pháp cụ thể nhằm tạo ra môi trường và điều kiện cho sự phát triển của đối tượng*" [3].

2.2. Quản lý ĐNGV trường phổ thông

* ĐNGV:

Theo Luật Giáo dục 2005: "*Nhà giáo giảng dạy ở*

cơ sở giáo dục mầm non, giáo dục phổ thông, giáo dục nghề nghiệp gọi là GV" [4].

Theo Từ điển Tiếng Việt: "*Đội ngũ là tập hợp gồm một số đông người cùng chức năng hoặc nghề nghiệp tập hợp thành một lực lượng*", "GV là người dạy học ở bậc phổ thông và tương đương" [6].

Ta có thể hiểu đội ngũ là một tập thể gồm số đông người, có cùng lí tưởng, cùng mục đích, làm việc theo sự chỉ huy, thống nhất, có kế hoạch, gắn bó với nhau về quyền lợi vật chất cũng như tinh thần.

Theo Từ điển Giáo dục học: "*ĐNGV là tập hợp những người đảm nhận công tác giáo dục và dạy học có đủ tiêu chuẩn đạo đức, chuyên môn và nghiệp vụ quy định*" [5].

Có thể hiểu ĐNGV là tập hợp những người làm nhiệm vụ giảng dạy và giáo dục trong nhà trường hoặc các cơ sở giáo dục, có đủ tiêu chuẩn về phẩm chất đạo đức, chuyên môn nghiệp vụ theo quy định, được tổ chức thành một lực lượng có tổ chức, cùng chung một nhiệm vụ là thực hiện mục tiêu giáo dục đã đề ra.

* *Quản lý ĐNGV trường phổ thông:*

Mục tiêu của quản lý ĐNGV trường phổ thông là huy động được khả năng làm việc tốt nhất của mỗi GV làm cho họ hài lòng, yên tâm công tác. Quản lý ĐNGV không chỉ đơn thuần là quản lý hoạt động dạy học của GV, mà phải thực hiện một kế hoạch tổng thể, có tính chiến lược lâu dài, theo sát sự phát triển của nhà trường, phải có sự tăng tiến cả về chất lượng, số lượng đội ngũ, trình độ, năng lực, phẩm chất, nhân cách, khả năng thích ứng với các nhiệm vụ của nhà trường tại thời điểm nhất định.

Như vậy, quản lý ĐNGV trường phổ thông là hoạt động của chủ thể quản lý gồm: lập kế hoạch, tuyển chọn, sử dụng, đào tạo bồi dưỡng, kiểm tra đánh giá, động viên và tạo điều kiện thuận lợi cho ĐNGV làm việc hiệu quả nhằm đạt được những mục tiêu cao nhất của nhà trường.

* *Quản lý ĐNGV Trường PTCS Thực nghiệm:*

Theo Đại từ điển Tiếng Việt: "*Thực nghiệm là tạo ra những biến đổi nhất định của sự vật để xem xét những hiện tượng nào đó hoặc kiểm tra tính đúng sai của các lí thuyết, của những ý kiến, gợi ý mới*" [6].

Trường Thực Nghiệm là nơi triển khai các tài liệu thực nghiệm nghiên cứu khoa học; Ban giám hiệu phân công GV thực hiện chương trình, nội dung,

phương pháp thực nghiệm; chỉ đạo GV phối hợp với cán bộ nghiên cứu thực hiện các nhiệm vụ thực nghiệm, nghiên cứu khoa học.

Quản lý ĐNGV của Trường PTCS Thực Nghiệm về cơ bản cũng giống như quản lý ĐNGV của các trường phổ thông trên toàn quốc bởi đều thực hiện theo quy định của Luật Giáo dục và Điều lệ trường phổ thông, nhưng Trường PTCS Thực Nghiệm còn có điểm khác mang tính chất đặc thù của mô hình trường thực nghiệm.

3. Thực trạng quản lý ĐNGV Trường PTCS Thực Nghiệm

3.1. Thực trạng về ĐNGV

* Về số lượng:

Hiện nay, tổng số cán bộ của Trường PTCS Thực Nghiệm là 122 người (tính đến tháng 12/2012 do nhà trường cung cấp). Trong đó, tổng số GV là 76 người; bao gồm GV THCS là 28 người (biên chế : 25 người, hợp đồng 03 người); GV tiểu học: 48 người (biên chế 41 người, hợp đồng 07 người). Căn cứ định mức biên chế GV/lớp ở từng cấp học theo Thông tư 35/2006/TT-BGDĐT-BNV, nhà trường cần:

- GV tiểu học: 30 lớp x 1,5 GV/lớp = 45 GV

- GV THCS: 14 lớp x 1,9 GV/lớp = 27 GV

Như vậy, tính theo định mức biên chế thì hiện tại nhà trường thiếu 08 GV không tính GV hợp đồng ngắn hạn. Cụ thể ở các môn: Toán, Tiếng Việt, Tiếng Anh, Âm nhạc, Thể dục (tiểu học); Tiếng Anh, Vật lí, Sinh học (THCS) và 02 GV Tổng phụ trách Đội cho mỗi cấp. Theo từng năm học, nhà trường phải hợp đồng thêm GV để đảm bảo học sinh toàn trường đều học 2 buổi/ngày; GV tiểu học bố trí dạy theo môn như đối với GV trung học.

* Về cơ cấu độ tuổi:

Cơ cấu độ tuổi của GV liên quan đến chất lượng

hoạt động chuyên môn và chiến lược phát triển của nhà trường. Thực trạng cơ cấu độ tuổi GV được thống kê qua bảng 1 dưới đây (xem bảng 1).

Số liệu ở bảng 1 cho thấy: độ tuổi từ 41-50 chiếm 23,7%, độ tuổi từ 51-55 chiếm 17,1%. Đây là lực lượng GV có nhiều kinh nghiệm về chuyên môn nghiệp vụ, triển khai thực nghiệm, là lực lượng nòng cốt trong hoạt động giáo dục của nhà trường từ những ngày đầu thành lập mô hình Trường Thực Nghiệm. Lực lượng này không những đảm nhiệm công việc giảng dạy, giáo dục học sinh mà còn tham gia bồi dưỡng ĐNGV trẻ. GV dưới 30 tuổi chiếm tỉ lệ khá cao 32,9%, đây là ĐNGV trẻ, năng động, có khả năng tiếp cận nhiều thông tin, phương pháp dạy học nhưng đa phần là nữ giới đang trong thời điểm nuôi con nhỏ nên ít nhiều ảnh hưởng đến việc đầu tư thời gian cho chuyên môn. Đội ngũ này rất cần được kèm cặp, bồi dưỡng về chuyên môn nghiệp vụ, bản lĩnh chính trị, đạo đức lối sống để trở thành lực lượng kế cận trong tương lai.

ĐNGV của trường có các độ tuổi khác nhau: số GV có độ tuổi từ 45-50 sẽ giảm dần do nghỉ chế độ bảo hiểm xã hội, số GV trẻ có độ tuổi dưới 30 tăng lên do tuyển dụng mới. Đây là một thuận lợi trong đổi mới phương pháp giảng dạy, ứng dụng công nghệ thông tin vào giảng dạy, đồng thời đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu khoa học trong ĐNGV trẻ. Nhưng cũng có nhiều khó khăn, vì trong các trường sư phạm không đào tạo họ nhiều về nghiên cứu và triển khai thực nghiệm công nghệ giáo dục.

* Về chất lượng ĐNGV:

ĐNGV nhà trường đảm bảo về tiêu chuẩn theo quy định của Luật Giáo dục. Số GV hiện có là 76 người (cả GV hợp đồng), số GV có trình độ thạc sĩ: 05 người; trình độ đại học: 60 người; trình độ cao đẳng: 11

Bảng 1 : Cơ cấu độ tuổi GV Trường PTCS Thực Nghiệm

Tổ	Độ tuổi	Số GV	Dưới 30		30-40		41-50		51-55	
			SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
I. Tiểu học										
	Tiếng Việt	17	7	41,2	5	29,4	5	29,4	-	-
	Toán	12	6	50,0	-	-	2	16,7	4	33,3
	Ngoại ngữ	7	1	14,3	2	28,6	1	14,3	3	42,8
	Tổng hợp	12	7	58,5	1	8,3	2	16,6	2	16,6
II. THCS										
	Ngữ văn	6	-	-	3	50,0	2	33,3	1	16,7
	Toán	5	2	40,0	-	-	3	60,0	-	-
	Lí - Hóa	4	-	-	4	100	-	-	-	-
	Ngoại ngữ	7	-	-	3	42,8	1	14,3	3	42,8
	Tổng hợp	6	2	33,3	2	33,3	2	33,3	-	-
	Cộng	76	25	32,9	20	26,3	18	23,7	13	17,1

(Nguồn do Trường PTCS Thực Nghiệm cung cấp tháng 12.2012)

người. Trong đó:

- GV dạy tiểu học 100% vượt chuẩn: 03 GV có trình độ thạc sĩ, 07 GV có trình độ cao đẳng còn lại là GV có trình độ đại học;

- GV dạy THCS chỉ có 04 người có trình độ cao đẳng, 02 người có trình độ thạc sĩ còn lại là trình độ đại học. Tỷ lệ GVTHCS vượt chuẩn là 85,7%.

- Trình độ ĐNGV có ảnh hưởng lớn đến chất lượng giảng dạy nói riêng, chất lượng giáo dục của nhà trường nói chung. Trong 03 năm học gần đây, 100% HS tiểu học hoàn thành chương trình tiểu học; 100% HS THCS được xét công nhận tốt nghiệp.

- Về nhận thức, đa phần GV nhà trường đã xác định được yêu cầu đối với GV giảng dạy tại Trường Thực Nghiệm mô hình giáo dục mới đối với trẻ em. Theo quan điểm của GS. TSKH. Hồ Ngọc Đại: "Đi học là hạnh phúc"; "Mỗi ngày đến trường náo nức một ngày vui".

- Về chuyên môn: ĐNGV có trình độ, có tâm huyết, nhiều GV có kinh nghiệm, có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc. GV nhà trường hầu hết trong biên chế, chỉ có một số ít hợp đồng ngắn hạn nên việc phân công chuyên môn và bồi dưỡng GV rất thuận lợi. Nhiệm vụ chính của GV nhà trường là giảng dạy, giáo dục HS, ngoài ra còn tham gia công tác nghiên cứu khoa học, tham gia thiết kế bài giảng và trực tiếp triển khai thực nghiệm, đánh giá - rút kinh nghiệm, chỉnh sửa tài liệu thực nghiệm cùng với cán bộ nghiên cứu của Viện KHGD Việt Nam.

- Ở các khối lớp tiểu học, GV được bố trí dạy theo bộ môn nên có điều kiện nghiên cứu sâu về nội dung, phương pháp môn học mình đảm nhận. Cấp Tiểu học, 100% GV có trình độ vượt chuẩn nên chất lượng giáo dục và việc triển khai thực nghiệm chương trình công nghệ giáo dục có hiệu quả.

3.2. Thực trạng quản lí ĐNGV của Trường PTCS Thực Nghiệm

*** Về công tác tuyển chọn ĐNGV**

- Việc tuyển dụng GV do Viện KHGD Việt Nam chỉ đạo thực hiện, Phòng Tổ chức cán bộ phối hợp với nhà trường tổ chức tuyển dụng. Quy trình tuyển dụng tiến hành công khai, minh bạch, đánh giá đúng năng lực của người dự tuyển theo các văn bản quy định hiện hành của Nhà nước và của Viện KHGD Việt Nam;

- Tiêu chuẩn tuyển GV cho Trường Thực Nghiệm (năm học 2012-2013) là ứng viên phải: tốt nghiệp ĐHSP chính quy có chuyên môn phù hợp với vị trí đăng kí dự tuyển (nếu tốt nghiệp các trường đại học khác phải có chứng chỉ bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm), bằng tốt nghiệp phải từ loại khá trở lên...

- Tuy nhiên, số GV trúng tuyển đa phần là sinh viên mới ra trường nên chưa có kinh nghiệm giảng dạy, chưa được tìm hiểu về môi trường làm việc nên

khó khăn trong công tác bố trí, sử dụng, đặc biệt khó khăn trong việc giảng dạy chương trình Thực nghiệm Công nghệ giáo dục.

- Nguyên nhân của tồn tại trên là:

+ Do yêu cầu trong tuyển dụng, GV phải có trình độ ngoại ngữ nên những GV có tuổi, có kinh nghiệm thì khả năng ngoại ngữ lại rất hạn chế;

+ Chưa có chính sách đặc thù trong tuyển dụng để thu hút GV giỏi từ các trường khác chuyển đến.

*** Về việc đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV**

- Hằng năm, nhà trường cử GV tham gia các khóa đào tạo nâng chuẩn và mở những khóa tập huấn về Tin học cho ĐNGV;

- Công tác bồi dưỡng thường xuyên, bồi dưỡng theo chu kì, bồi dưỡng đổi mới chương trình và sách giáo khoa thực hiện theo kế hoạch của Sở GD&ĐT Hà Nội, Phòng GD&ĐT Ba Đình và kế hoạch bồi dưỡng của nhà trường;

*** Ưu điểm:**

Nhà trường rất chú trọng công tác bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho GV. Khuyến khích, động viên mỗi GV vừa tham gia công tác vừa chủ động học tập bồi dưỡng để nâng cao trình độ.

*** Hạn chế:**

- Việc cử GV đi học nâng cao trình độ trên chuẩn chủ yếu dựa trên cơ sở đề xuất của GV;

- Chưa có chính sách đối với GV được cử đi đào tạo nâng chuẩn;

- Việc bồi dưỡng GV cốt cán, GV dạy thực nghiệm và bồi dưỡng nghiệp vụ quản lí cho các GV làm tổ trưởng chuyên môn chưa được quan tâm nhiều.

4. Các giải pháp quản lí ĐNGV Trường PTCS Thực Nghiệm

4.1. Lập quy hoạch, kế hoạch phát triển ĐNGV

Lập quy hoạch, kế hoạch phát triển ĐNGV trước hết là định hình đội ngũ, thực hiện tốt chức năng quản lí nguồn nhân lực: đủ về số lượng, đảm bảo chất lượng, đồng bộ về cơ cấu, chú ý trong khâu tuyển chọn. Vì vậy, việc lập quy hoạch, kế hoạch là điều kiện nhằm đảm bảo cho ĐNGV nhà trường phát triển, đáp ứng được các yêu cầu, nhiệm vụ trước mắt và lâu dài.

Về số lượng, đủ số lượng GV ở từng bộ môn, khắc phục tình trạng vừa thừa lại vừa thiếu, tình trạng một số GV thừa giờ hoặc thiếu giờ có cộng thêm tỉ lệ để GV tham gia nghiên cứu khoa học và triển khai thực nghiệm.

Về chất lượng, tiến tới tất cả GV đều vượt chuẩn, tăng số lượng GV cao cấp, GV có kinh nghiệm trong giảng dạy cũng như trong nghiên cứu khoa học.

Về cơ cấu, cân đối về độ tuổi, giới tính, cơ cấu các môn học, chuyên ngành đào tạo.

Trong quá trình lập quy hoạch, kế hoạch phát

triển ĐNGV cần chú trọng tới vấn đề tuyển chọn và bổ sung ĐNGV, nâng cao chất lượng cả về chuyên môn nghiệp vụ và đạo đức nghề nghiệp cho GV. Đồng thời, phải tạo được sự cân đối về cơ cấu trong từng bộ môn, độ tuổi, giới tính. Nếu việc tuyển chọn, bổ sung ĐNGV không đúng tiêu chuẩn, không đúng đối tượng thì chất lượng đội ngũ sẽ bị giảm sút, ảnh hưởng đến chất lượng giáo dục của nhà trường.

Quá trình lập quy hoạch cũng như tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển ĐNGV phải luôn có sự chỉ đạo sát sao, kịp thời của Ban Giám hiệu nhà trường và sự ủng hộ tạo điều kiện của Bộ GD&ĐT, của Viện KHGD Việt Nam.

4.2. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho ĐNGV

Đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho ĐNGV nhằm nâng cao chất lượng giảng dạy và công tác nghiên cứu khoa học cũng như triển khai thực nghiệm KHGD của nhà trường.

Nâng cao nhận thức cho ĐNGV về tầm quan trọng và sự cần thiết của công tác đào tạo, bồi dưỡng để phát triển năng lực của GV đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục, nhất là chuẩn bị cho việc thực nghiệm chương trình sách giáo khoa sau năm 2015.

GV cần được bồi dưỡng về phẩm chất đạo đức và lòng nhân ái sư phạm; năng lực sư phạm, năng lực chuyên môn; năng lực công tác xã hội hoá giáo dục và kiến thức khoa học bổ trợ.

Vì vậy, cần áp dụng các hình thức bồi dưỡng như: bồi dưỡng tại trường; bồi dưỡng ngắn hạn; học các lớp đào tạo bồi dưỡng từ xa; học các lớp tập trung; học theo cụm trường; bồi dưỡng qua tự học, tự rèn luyện.

Để làm được vấn đề trên, nhà trường cần có một chiến lược đào tạo, bồi dưỡng GV với các hành động cụ thể; tạo điều kiện về thời gian, đồng thời thực hiện tốt chính sách đãi ngộ đối với những GV đi học tập bồi dưỡng để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

4.3. Giúp GV mới thích ứng với môi trường làm việc

Trường PTCS Thực Nghiệm có nhiệm vụ vừa giảng dạy chương trình giáo dục do Bộ GD&ĐT ban hành, vừa triển khai thực nghiệm KHGD. Thích ứng với môi trường làm việc mới không chỉ đối với người mới tốt nghiệp được tuyển dụng mà còn đối với cả những người đã làm GV ở các trường phổ thông khác chuyển đến giảng dạy tại Trường PTCS Thực Nghiệm.

Để giúp GV mới thích ứng nhanh với môi trường làm việc tại trường, cần thực hiện: a/Tìm hiểu về nhà trường; b/Tìm hiểu về nhiệm vụ của GV Trường Thực Nghiệm; c/Làm quen về chuyên môn; d/Tham gia

giảng dạy thực nghiệm và nghiên cứu khoa học. Việc giúp GV mới thích ứng với môi trường làm việc tại Trường PTCS Thực Nghiệm là việc làm hết sức quan trọng bởi nội dung chương trình, phương pháp dạy học, nhiệm vụ của GV thực nghiệm có những đặc thù riêng.

4.4. Tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá

Trong hoạt động quản lý, kiểm tra, đánh giá, tổng kết, rút kinh nghiệm là khâu cuối cùng của chu trình nhưng trên thực tế, đây là biện pháp được thực hiện liên tục trong suốt quá trình quản lý nhằm điều chỉnh từng hoạt động cho phù hợp với mục tiêu của kế hoạch. Vì vậy, hiệu trưởng cần tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá để điều chỉnh những sai lệch và phát huy những yếu tố tích cực giúp cho quá trình quản lý đạt hiệu quả cao.

Trước khi đánh giá xếp loại GV, hiệu trưởng cần nắm cụ thể các minh chứng để giúp cho việc đánh giá được chính xác, công bằng và khách quan:

- Ban Giám hiệu, tổ chuyên môn cần có kế hoạch kiểm tra, thanh tra, đánh giá trong cả năm học một cách cụ thể, rõ ràng để giúp GV chủ động thực hiện. Phối hợp với các đơn vị nghiên cứu của Viện KHGD Việt Nam trong việc đánh giá sự hợp tác của GV với cán bộ nghiên cứu trong việc giảng dạy các tài liệu thực nghiệm và quá trình triển khai các đề tài, nhiệm vụ nghiên cứu.

- Cần có sự phối hợp giữa Ban Giám hiệu, Công đoàn, Đoàn Thanh niên, Thanh tra nhân dân trong việc theo dõi kiểm tra, đánh giá trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của GV.

- Cần gắn liền việc kiểm tra, đánh giá GV với việc sắp xếp, phân công chuyên môn.

4.5. Tăng cường các điều kiện đảm bảo cho GV thực hiện nhiệm vụ giảng dạy, triển khai thực nghiệm và nghiên cứu khoa học

Xây dựng và duy trì môi trường, điều kiện làm việc thuận lợi để GV có thể phát huy được năng lực và sở trường của mình là một trong những yêu cầu cần thiết nhằm xây dựng và phát triển ĐNGV. Các điều kiện cần được quan tâm, đó là chăm lo về cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học, đời sống GV ổn định, tạo bầu không khí vui tươi. Có chính sách động viên, khen thưởng kịp thời những tập thể và cá nhân có thành tích tiêu biểu trong giảng dạy và nghiên cứu khoa học; có chính sách khuyến khích ĐNGV không ngừng học tập nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

Tóm lại, các giải pháp đã thể hiện được các bước đi, từ việc lập kế hoạch, quy hoạch đến các biện pháp thiết thực trong công tác quản lý nhằm phát triển ĐNGV trường PTCS Thực Nghiệm đáp ứng yêu cầu

(Xem tiếp trang 60)