

Giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý đội ngũ giáo viên trung học phổ thông huyện Nam Trực, tỉnh Nam Định

Trần Thị Hồng,* Nguyễn Thanh Tùng**

*TS. Trường Đại học Khoa học, ĐH Thái Nguyên

** Học viên cao học Trường Đại học Khoa học, ĐH Thái Nguyên

Received: 24/10/2024; Accepted: 30/10/2024; Published: 4/11/2024

Abstract: The article points out the results achieved, the remaining limitations and the causes leading to the current situation of managing the high school teaching staff in Nam Truc district, Nam Dinh province in the past time, thereby proposing solutions to contribute to improving the effectiveness of managing the high school teaching staff in Nam Truc district, Nam Dinh province in the coming time.

Keywords: Management, Teachers, High school teachers, High school teacher management, Teacher management effectiveness, Nam Truc district.

1. Đặt vấn đề

Trong sự phát triển giáo dục và đào tạo (GD&ĐT), đội ngũ giáo viên (ĐNGV) cùng với các nhà quản lý giáo dục (GD) là lực lượng quyết định chất lượng GD&ĐT. Thực tế chất lượng và hiệu quả GD nước ta trong những năm gần đây còn bộc lộ những hạn chế, bất cập như: số lượng GV còn thiếu, cơ cấu GV đang mất cân đối giữa các môn học, bậc học, các vùng miền; chất lượng chuyên môn, nghiệp vụ của ĐNGV chưa đáp ứng yêu cầu đổi mới GD và phát triển kinh tế, xã hội. Trong thời gian qua, quản lý ĐNGV ở các trường trung học phổ thông (THPT) huyện Nam Trực, tỉnh Nam Định (ND) đã được thực hiện bằng nhiều biện pháp cụ thể và đạt hiệu quả tương đối tốt, chất lượng GD được duy trì và giữ vững. Song vẫn còn tồn tại một số hạn chế, bất cập như: GV ở một số môn, còn mất cân đối về giới và độ tuổi ở một số trường; một bộ phận GV còn hạn chế về trình độ chuyên môn; cơ chế chính sách đãi ngộ chưa đủ khuyến khích, quy trình đánh giá kết quả thực hiện công việc còn chưa khách quan, thiếu công bằng... Do đó, việc tìm ra những giải pháp thiết thực và phù hợp để nâng cao hiệu quả quản lý ĐNGV THPT trên địa bàn huyện Nam Trực, tỉnh ND đáp ứng yêu cầu đổi mới hiện nay là hết sức cần thiết.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng các PP nghiên cứu sau: *PP phân tích và tổng hợp tài liệu* nhằm làm sáng tỏ cả phân lý luận và thực tiễn của vấn đề nghiên cứu; *PP khảo sát thực tiễn* (gồm PP điều tra bằng bảng hỏi và P phỏng vấn sâu) để thu tập được những thông tin khách quan và toàn diện về thực trạng quản lý ĐNGV THPT huyện

Nam Trực, tỉnh ND trong thời gian qua. Đối tượng khảo sát là cán bộ quản lý (CBQL), GV THPT huyện Nam Trực, tỉnh ND. Ngoài ra, tác giả còn sử dụng *phương pháp thống kê toán học* để xử lý các thông tin đã thu thập được trong quá trình nghiên cứu.

2.2. Kết quả nghiên cứu

2.2.1. Thực trạng quản lý đội ngũ GV THPT huyện Nam Trực, tỉnh Nam Định

Quản lý ĐNGV của các trường THPT huyện Nam Trực, tỉnh ND đã thực hiện tốt và hiệu quả, từ khâu quy hoạch, đến công tác sử dụng, đào tạo và bồi dưỡng, kiểm tra và đánh giá ĐNGV; Thực hiện các cơ chế chính sách, tạo môi trường thuận lợi cho ĐNGV làm việc phát triển bản thân trong thời gian qua, từ đó từng bước hoàn thiện đội ngũ về số lượng, cơ cấu và chất lượng; góp phần nâng cao chất lượng GD toàn diện. Tuy nhiên, còn tồn tại một số hạn chế đó là: Tình trạng thừa thiếu GV, mất cân đối về giới và độ tuổi vẫn diễn ra ở một số trường; Tình trạng GV thiếu giờ do không được phân công công việc đảm nhận để đủ định mức quy định và tình trạng quá tải công việc ở một số GV có năng lực; Đào tạo, bồi dưỡng đôi khi chưa sát với thực tiễn của của nhà trường và xuất phát từ mong muốn, nhu cầu của ĐNGV; Kiểm tra, đánh giá ĐNGV chưa có chiều sâu và chưa được thực hiện đều giữa các bộ phận trong nhà trường; Chưa thực hiện tốt một số chính sách tạo động lực làm việc bằng vật chất chưa thật sự kích thích ĐNGV hăng say làm việc.

Nguyên nhân dẫn đến hạn chế nêu trên có thể kể đến nguyên nhân khách quan và chủ quan sau: 1/ Nguyên nhân chủ quan: Nhận thức của một bộ phận CBQL ở các trường THPT huyện Nam Trực còn

hạn chế dẫn đến chưa có các giải pháp thiết thực để quản lý ĐNGV của nhà trường. Đặc biệt, việc xử lý GV vi phạm về quy định, quy chế của một số CBQL chưa quyết liệt, dứt điểm. Công tác kiểm tra đánh giá (Chuẩn nghề nghiệp, viên chức) chưa được quyết liệt, còn có hiện tượng nể nang, hình thức khi đánh giá. Năng lực chuyên môn của ĐNGV ở các trường THPT không đồng đều nên khó khăn trong việc phân công nhiệm vụ. ĐNGV thường xuyên biến động, một số môn thiếu, một số môn thừa chưa đáp ứng được nguồn nhân lực cho chương trình GDPT 2028; Việc thay đổi chương trình giáo dục phổ thông mới đòi hỏi GV phải cập nhật kiến thức, kỹ năng liên tục, điều này đôi khi gây áp lực lớn đến ĐNGV; 2/ *Nguyên nhân khách quan*: Sự phát triển nhanh chóng của xã hội, các thách thức trong việc quản lý HS (như hành vi không lành mạnh, lạm dụng công nghệ, thiếu động lực học tập) cũng đặt ra nhiều vấn đề cho GV và nhà trường trong công tác quản lý. Bên cạnh đó, khả năng tiếp cận CNTT không đồng đều ở một số GV trong bối cảnh chuyển đổi số đang được thúc đẩy mạnh mẽ. Cơ chế chính sách, quy định chậm đổi mới để phù hợp với thực tiễn; Một số cơ chế bó cứng số người làm việc cho các vị trí dẫn đến khó khăn cho việc sử dụng nhân sự; Chế độ lương thưởng cho đội ngũ còn hạn chế.

2.2.2. Giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý đội ngũ GV ở các trường THPT huyện Nam Trực, tỉnh NB trong thời gian tới

a. Hoàn thiện và thực hiện tốt công tác quy hoạch đội ngũ GVTHPT đáp ứng yêu cầu của nhà trường

Bước 1: Thành lập Ban chỉ đạo xây dựng quy hoạch, thành phần gồm: Hiệu trưởng; Tổ trưởng tổ chuyên môn. Trong quyết định thành lập cần ghi rõ: Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và thời gian hoạt động của Ban Chỉ đạo. Ban này, giúp Hiệu trưởng xây dựng quy hoạch chi tiết và tổ chức thực hiện quy hoạch ĐNGV của nhà trường.

Bước 2: Đánh giá một cách toàn diện về thực trạng ĐNGV (gồm: Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, chất lượng giảng dạy, phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, tác phong công tác, ý thức tự học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ và khả năng phát triển). Dự báo quy mô đào tạo của nhà trường xây dựng kế hoạch hóa nhu cầu GV (tăng về số lượng và chất lượng tương ứng). Xây dựng bản quy hoạch ĐNGV gồm quy hoạch dài hạn và kế hoạch hằng năm. Quy hoạch ĐNGV dài hạn cần xác định được mục tiêu, nội dung cần làm, lộ trình, cách thức thực hiện và kết quả cần đạt. Hiệu trưởng xây dựng quy hoạch ĐNGV hàng

năm trên cơ sở kế hoạch dài hạn.

Bước 3: Hiệu trưởng các trường THPT huyện Nam Trực cần phổ biến, công khai tới toàn thể ĐNGV của nhà trường thông qua những buổi họp định kỳ hàng tháng, họp chuyên môn, họp cán bộ chủ chốt, họp chi bộ để ĐNGV được biết và nghiên cứu thực hiện. Đây là một trong những điều kiện tiên quyết để bản quy hoạch thực hiện được thành công vì đối tượng thực thi của kế hoạch này chính là ĐNGV.

b. Sử dụng đội ngũ GV hợp lý đảm bảo phát huy tối đa khả năng chuyên môn nghiệp vụ của GV

Bước 1: Phân công “đúng người, đúng việc”, “giao việc, gán trách nhiệm” và đạt hiệu quả sử dụng là “giỏi một việc, biết nhiều việc”. Duy trì và giữ vững sự đồng thuận trong ĐNGV, tạo cho họ có được một động lực làm việc tốt, làm việc hết sức mình, phát huy tối đa niềm say mê, sự sáng tạo trong công việc.

Bước 2: Căn cứ vào tình hình nhiệm vụ kế hoạch của nhà trường trong từng năm học, căn cứ vào quy mô số lớp, dựa trên cơ sở số GV hiện có để lập phương án bố trí, phân công công tác sao cho phù hợp. Việc phân công giảng dạy cho GV cần căn cứ vào các tiêu chí sau: Chọn người có đủ chuẩn về trình độ và năng lực chuyên môn theo quy định; ưu tiên chọn GV có nhiều kinh nghiệm để phân công giảng dạy. Trong quá trình chỉ đạo thực hiện sự phân công lao động cần có sự kiểm tra đôn đốc và kịp thời điều chỉnh nhằm là cho sự phân công được cân đối, phù hợp, bảo đảm các mục tiêu đã đề ra, tạo ra được sự phối hợp nhịp nhàng giữa các GV và bộ phận khác trong nhà trường.

Bước 3: Giao cho các tổ/nhóm chuyên môn dự kiến phân công GV nhằm phát huy quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm, tính năng động, sáng tạo của tổ/nhóm chuyên môn. Sau khi có dự kiến của tổ/nhóm chuyên môn, nhà trường sẽ tổ chức các Hội nghị chuyên đề với thành phần là lãnh đạo nhà trường, các tổ trưởng tổ chuyên môn và đại diện các tổ chức, đoàn thể trong nhà trường để trao đổi, bàn bạc và đi đến thống nhất phương án sử dụng ĐNGV.

c. Chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ GV phổ thông

Bước 1: Hiệu trưởng các trường THPT cần nâng cao nhận thức cho GV về tầm quan trọng của chất lượng đội ngũ và các yếu tố tạo nên chất lượng đội ngũ, gồm: Số lượng, cơ cấu, phẩm chất, năng lực, trình độ...; tầm quan trọng của công tác đào tạo, bồi dưỡng đáp ứng yêu cầu đổi mới GD thông qua việc tuyên truyền, vận động GV tích cực tham gia học tập,

bồi dưỡng; đặc biệt động viên, khuyến khích những GV trong quy hoạch đi đào tạo nâng chuẩn.

Bước 2: Xây dựng được kế hoạch hoá công tác đào tạo và bồi dưỡng ĐNGV theo năm học và theo giai đoạn phát triển (gồm chuyên ngành đào tạo và nội dung bồi dưỡng ĐNGV; Các hình thức tổ chức đào tạo và bồi dưỡng cần được đa dạng hóa, phù hợp về thời gian và điều kiện công tác của GV; Xác định được đúng các đối tượng cần đào tạo và bồi dưỡng, đặc biệt chú ý đào tạo những GV giỏi trở thành các mũi nhọn nòng cốt cho từng bộ môn; Lấy các chỉ tiêu về số lượng thạc sĩ, tiến sĩ các chức danh quản lý của nhà trường để xây dựng kế hoạch đào tạo.

Bước 3: Lựa chọn, cử GV, CBQL kế cận đi đào tạo nâng cao trình độ và có chế độ tài chính thích hợp hỗ trợ người đi học. Những GV được cử đi đào tạo sau đại học phải thực sự có đủ năng lực và phẩm chất để sau khi được đào tạo có thể phát huy tác dụng tích cực trong công tác giảng dạy và quản lý của nhà trường.

d. Tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá (KTĐG) đội ngũ GV THPT đáp ứng yêu cầu đổi mới GD hiện nay

Để tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá ĐNGV THPT đáp ứng yêu cầu hiện nay cần thực hiện theo quy trình sau:

Bước 1: Hiệu trưởng nhà trường ra quyết định thành lập Hội đồng kiểm tra, đánh giá ĐNGV vào đầu năm học. Hội đồng kiểm tra, đánh giá ĐNGV có nhiệm vụ xây dựng bộ tiêu chuẩn, lập kế hoạch KTĐG thường xuyên, để làm căn cứ cho Hội đồng thi đua, khen thưởng vào cuối năm học.

Bước 2: Căn cứ vào tình hình và điều kiện cụ thể của trường, ngay từ đầu năm học, nhà trường phải xây dựng kế hoạch KTĐG đảm bảo tính thực tiễn và tính khả thi. Trong kế hoạch cần xác định rõ yêu cầu, nội dung, PP, hình thức kiểm tra, đánh giá; đối tượng và thời gian kiểm tra cho GV được biết; Xây dựng chuẩn đánh giá GV, đặc biệt lưu ý đến năng lực, chất lượng giảng dạy, nghiên cứu khoa học, xây dựng tài liệu...

Bước 3: Xác định rõ lực lượng KTĐG; phân công nhiệm vụ cụ thể cho các thành phần tham gia KTĐG, thể thức làm việc, thời gian và quy trình tiến hành; Phạp chặt chẽ giữa Ban giám hiệu với các tổ chuyên môn bằng nhiều hình thức: KTĐG định kỳ, KTĐG đột xuất, kiểm tra chéo...; Huy động được tổ chức, lực lượng nòng cốt như Công đoàn, Đoàn thanh niên của nhà trường tham gia vào công tác KTĐG...; Cần kết hợp thanh tra, kiểm tra với sự tự kiểm tra của cán bộ, GV, cần đảm bảo tính dân chủ, công khai, khách

quan trong KTĐG.

Bước 4: Qua KTĐG cần nêu gương, khen thưởng kịp thời đối với những GV thực hiện tốt, ngăn chặn những biểu hiện thiếu tiêu cực; phát hiện và uốn nắn những yếu kém, tồn tại, thiếu sót trong thực hiện nhiệm vụ của GV. Đồng thời, hoạt động KTĐG từ đó có những điều chỉnh phù hợp với thực tế, đảm bảo việc KTĐG diễn ra thuận lợi, đúng quy trình và đem lại hiệu quả.

e. Thực hiện tốt các cơ chế, chính sách cho đội ngũ GV THPT

Hiệu trưởng trường THPT cần rà soát lại các chế độ chính sách đối với GV và việc thực hiện các chế độ, chính sách này tại trường của mình để đánh giá những mặt đã làm tốt và những mặt chưa làm tốt để khắc phục; Xác định việc thực hiện chế độ chính sách đối với GV thành một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu để tạo động lực làm việc và phấn đấu đối với GV của nhà trường. Do đó, phải thực hiện đầy đủ các chế độ chính sách đối với GV trong quy định của nhà nước và Bộ GD&ĐT gồm: Chế độ lương, thâm niên nhà giáo, thưởng, phúc lợi, bảo hiểm xã hội, hưu trí, đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn; khen thưởng động viên. Các chế độ chính sách này phải được thực hiện công minh, công bằng và khách quan, có như vậy, mới động lực làm việc cho ĐNGV.

3. Kết luận

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra được những kết quả đạt được và hạn chế cũng như nguyên nhân dẫn đến hạn chế của thực trạng quản lý ĐNGV ở các trường THPT huyện Nam Trực, tỉnh Nam Định trong thời gian qua. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đã đề xuất 04 giải pháp cụ thể, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả quản lý ĐNGV ở các trường THPT huyện Nam Trực, tỉnh Nam Định trong thời gian tới.

Tài liệu tham khảo

[1]. Lê Trung Chinh (2015). *Phát triển đội ngũ giáo viên trung học phổ thông thành phố Đà Nẵng trong bối cảnh hiện nay*. Luận án tiến sĩ chuyên ngành Khoa học giáo dục, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam. Hà Nội

[2]. Nguyễn Văn Đệ, Nguyễn Ngọc Toàn (2018). *Phát triển đội ngũ giáo viên trung học phổ thông đáp ứng chuẩn nghề nghiệp ở huyện đảo Phú Quốc, tỉnh Kiên Giang*. Tạp chí Đại học Đồng Tháp, số 30 (2-2018), 3-5.

[3]. Phạm Minh Giản (2012). *Quản lý phát triển đội ngũ giáo viên trung học phổ thông theo hướng chuẩn hóa*. Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp, số 1, 13-20, năm 2012.