

# GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

Mai Tố Quỳnh

Sở Giáo dục và Đào tạo thành phố Hà Nội

**Tóm tắt:** Giá trị của nguồn nhân lực không phải lúc nào cũng được nhận thức rõ ràng. Trên thực tế, nhận thức hiện nay thường giới hạn quản lý nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực chỉ trong phạm vi tuyển dụng, lương thưởng, và tính pháp lý của việc quản lý lực lượng lao động. Đổi mới quản lý giáo dục được xác định là khâu đột phá trong đổi mới giáo dục ở nước ta hiện nay. Theo đó, trong quản lý giáo dục nói chung, quản lý đội ngũ giáo viên nói riêng đã có những thay đổi, chuyển biến tích cực và rõ nét. Trong nghiên cứu này, tác giả đề xuất 5 nhóm giải pháp nhằm nhằm phát triển đội ngũ giáo viên Nhà trường cả về số lượng và chất lượng, đáp ứng tốt yêu cầu của đổi mới giáo dục trung học phổ thông hiện nay và những năm tiếp theo.

**Từ khóa:** Bối cảnh hiện nay; đội ngũ; phát triển đội ngũ giáo viên; quản lý phát triển; trung học phổ thông.

Nhận bài ngày 10.11.2025; gửi phản biện, chỉnh sửa, duyệt đăng ngày 30.12.2025

Liên hệ tác giả: Mai Tố Quỳnh; Email: quynhmt@hanoiedu.vn

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Từ các giao dịch tài chính đến các quyết định vận hành và hơn thế nữa, cốt lõi của mọi chức năng kinh doanh đều phụ thuộc vào tài sản lớn nhất của một tổ chức là nguồn nhân lực. Do đó, nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công hay thất bại của một tổ chức (de Waal, 2007; Haslinda, 2009). Giá trị của nguồn nhân lực không phải lúc nào cũng được nhận thức rõ ràng. Trên thực tế, nhận thức hiện nay thường giới hạn quản lý nguồn nhân lực (HRM) và phát triển nguồn nhân lực (HRD) chỉ trong phạm vi tuyển dụng, lương thưởng, và tính pháp lý của việc quản lý lực lượng lao động (Haslinda, 2009). Đổi mới quản lý giáo dục được xác định là khâu đột phá trong đổi mới giáo dục ở nước ta hiện nay. Theo đó, trong quản lý giáo dục nói chung, quản lý đội ngũ giáo viên nói riêng đã có những thay đổi, chuyển biến tích cực và rõ nét. Nhiều lý thuyết, mô hình quản lý giáo dục đã nghiên cứu và áp dụng. Trong lĩnh vực quản lý đội ngũ giáo viên, các lý thuyết quản lý nguồn nhân lực (Human Resource Management) được khai thác và áp dụng khá phổ biến.

Bắt đầu từ năm học 2022 - 2023, chương trình giáo dục phổ thông 2018 (sau đây gọi là chương trình GDPT mới) được thực hiện ở lớp 10 cấp THPT. Đội ngũ giáo viên THPT có vai trò quan trọng trong việc triển khai chương trình GDPT mới của cấp học nhằm đảm bảo và nâng cao chất lượng giáo dục THPT. Tuy nhiên, chất lượng của đội ngũ giáo viên THPT nói chung và mức độ đáp ứng của đội ngũ này với yêu cầu của chương trình GDPT mới còn nhiều hạn chế. Nghiên cứu của Đinh Quang Báo (2011) đã thực hiện khảo sát năng lực nghề nghiệp của 1037 giáo viên trung học có thâm niên công tác trên 10 năm. Kết quả nghiên cứu cho thấy, phần lớn giáo viên trung học chưa đáp ứng đầy đủ tất cả các năng lực theo chuẩn nghề nghiệp giáo viên trung học. Tỷ lệ giáo viên trung học có năng lực ở mức khá chiếm 65,5% và mức trung bình là 20,9%; mức giỏi là 13,1%, còn lại là mức kém (0,4%).

Có nhiều nguyên nhân của thực tế nêu trên. Một trong những nguyên nhân đó là hoạt động quản lý phát triển đội ngũ giáo viên ở các cấp chưa được thực hiện một cách hiệu quả.

## 2. NỘI DUNG

### 2.1. Khái niệm liên quan

#### 2.1.1. Nguồn nhân lực (Human Resources)

Có nhiều cách biểu đạt khác nhau về khái niệm nguồn nhân lực. Trong khuôn khổ nghiên cứu này, khái niệm nguồn nhân lực của tác giả Trần Kim Dung (2011) được tác giả kế thừa và lựa chọn. “Nguồn

nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết lại bởi mục tiêu của tổ chức. Theo đó, nguồn nhân lực trong một tổ chức sẽ bao gồm số lượng nhân viên trong một tổ chức (quy mô), cơ cấu (trình độ, độ tuổi, giới tính) và chất lượng nhân viên trong tổ chức (trí lực, thể lực và đạo đức)”.

### **2.1.2. Quản lý nguồn nhân lực (Human Resources Management)**

Dù tiếp cận ở tâm vĩ mô hay vi mô, với việc sử dụng thuật ngữ khác nhau, có thể nhận thấy khi bàn đến quản lý nguồn nhân lực đều nhấn mạnh đến bản chất xã hội, bản chất phát triển của con người. Quản lý nguồn nhân lực trong một tổ chức cụ thể phải nhấn mạnh đến việc nhà quản lý cần phải có những giải pháp quản lý để tạo ra sự tương hợp giữa công việc và năng lực của con người trong tổ chức, tìm cách phát huy được tiềm năng của con người nhằm đến cả hiệu quả của tổ chức và sự phát triển nghề nghiệp, địa vị xã hội của con người trong tổ chức đó. Với quan niệm trên, chúng tôi quan niệm quản lý nguồn nhân lực với nội hàm “là hoạt động của chủ thể quản lý, gồm xây dựng kế hoạch, tuyển chọn, sử dụng, phát triển, động viên và tạo những điều kiện thuận lợi cho các cá nhân trong tổ chức hoạt động có hiệu quả nhằm đạt được những mục tiêu cao nhất của tổ chức đồng thời đem đến sự phát triển nghề nghiệp cho các cá nhân”.

### **2.1.3. Quản lý phát triển đội ngũ giáo viên trung học phổ thông trong bối cảnh hiện nay**

Theo quan điểm của quản lý nguồn nhân lực, quản lý đội ngũ giáo viên trường THPT đáp ứng yêu cầu của đổi mới giáo dục được hiểu là quá trình thiết kế và thực hiện hệ thống các hoạt động/nội dung cơ bản của quản trị nguồn nhân lực để đảm bảo số lượng, cơ cấu và nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên nhờ đó nâng cao năng lực đáp ứng của đội ngũ giáo viên, của nhà trường với những yêu cầu của đổi mới giáo dục.

## **2.2. Giải pháp quản lý phát triển đội ngũ giáo viên Trường THPT trong bối cảnh hiện nay**

### **2.2.1. Giải pháp 1: Hoàn thiện và áp dụng các tiêu chí về phẩm chất và năng lực nghề nghiệp giáo viên trong điều kiện thực tiễn Nhà Trường**

Căn cứ yêu cầu về phẩm chất và năng lực của giáo viên đã được xác định trong Chuẩn nghề nghiệp giáo viên trung học; căn cứ yêu cầu của đổi mới giáo dục THPT và thực trạng chất lượng đội ngũ giáo viên Nhà trường, bổ sung thêm các yêu cầu mới về phẩm chất và năng lực đối với giáo viên THPT.

Với những yêu cầu về phẩm chất, năng lực của giáo viên được bổ sung sẽ tạo ra bức tranh phản ánh toàn bộ năng lực của một người giáo viên cần có để thực hiện các nhiệm vụ theo vị trí việc làm và được phân công; là cơ sở khoa học cho việc xác định các tiêu chuẩn, làm căn cứ cho việc xây dựng quy hoạch, tổ chức tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, đào tạo và bồi dưỡng, xây dựng môi trường phát triển và tạo động lực.

Để áp dụng những yêu cầu mới về phẩm chất, năng lực nhà giáo của người giáo viên Nhà Trường cần thực hiện các công việc sau:

- Tổ chức quán triệt Nghị quyết 29-NQ/TW về đổi mới căn bản và toàn diện GD&ĐT, giúp giáo viên nắm bắt sâu sắc mục tiêu đào tạo của giáo dục phổ thông, đó là: “Phát triển hài hòa thể chất và tinh thần ở trẻ em; hình thành ở trẻ em những phẩm chất nhân cách làm người Việt Nam: Yêu gia đình, yêu quê hương, đất nước; tự hào truyền thống tốt đẹp của dân tộc; trung thực, trách nhiệm, khoan dung, lối sống lành mạnh; có thói quen rèn luyện thân thể và bảo vệ sức khỏe của bản thân; có kiến thức cơ bản cấp thiết cho mỗi con người về tự nhiên xã hội tư duy; năng động, thích ứng chủ động; có năng lực sáng tạo giải quyết vấn đề, biết giao tiếp và hợp tác, có kỹ năng tự học để học tập suốt đời”. Con đường cơ bản để đạt được mục tiêu đó thông qua người thầy. Việc rèn luyện phẩm chất, nhân cách của giáo viên là tất yếu.

- Tổ chức hội nghị, hội thảo về xây dựng phẩm chất, năng lực nhà giáo của giáo viên, qua đó giáo viên nhận thức được tính cấp thiết, quan trọng và họ chính là trụ cột trong việc nâng cao chất lượng dạy học và giáo dục tại nhà trường.

- Hiệu trưởng, các phó Hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn hoàn thiện các hệ thống văn bản pháp quy về chiến lược phát triển đội ngũ; các quy định thực hiện Chuẩn nghề nghiệp giáo viên; kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cho giáo viên; xây dựng các chính sách tuyển chọn, đãi ngộ, bồi dưỡng, sử dụng đội ngũ giáo viên của nhà trường.

Lưu ý số giáo viên cần cố gắng và những tình huống không hay trong nhà trường do số giáo viên này có thể vì một lí do nào đó mà gây ra. Hiệu trưởng cần tế nhị giám sát, nghiêm khắc trong xử lí, biết động viên khen thưởng kịp thời, tháo gỡ những khó khăn giúp họ tiến bộ nhanh. Bên cạnh đó là việc nêu gương, những công hiến - đóng góp của số giáo viên “hạt nhân”, giáo viên tiềm năng cần được tiến hành

thường xuyên.

### **2.2.2. Giải pháp 2: Xây dựng quy hoạch đội ngũ giáo viên THPT theo Đề án vị trí việc làm phù hợp với đặc điểm của Nhà trường**

- Lập dự báo về sự phát triển học sinh THPT (trường THPT có tuyển sinh), tầm nhìn từ 3 đến 5 năm để đánh giá khả năng thu hút học sinh vào trường. Từ đó tiến hành dự báo số lớp, số học sinh/ lớp, số lượng và cơ cấu đội ngũ giáo viên trong nhà trường.

- Căn cứ vào Chiến lược phát triển nhà trường, kết quả dự báo, tiến hành xây dựng quy hoạch đội ngũ giáo viên Nhà trường, đảm bảo đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu chuyên môn, cơ cấu dân tộc, đặc biệt là phần đầu đạt cơ cấu về các nhóm giáo viên theo năng lực phát triển nghề nghiệp và phát triển nhà trường, để đội ngũ giáo viên có khả năng đảm bảo chất lượng dạy học và giáo dục, đủ khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh cho nhà trường.

- Căn cứ vào Chiến lược phát triển nhà trường, Quy hoạch đội ngũ giáo viên Nhà trường để xây dựng Đề án vị trí việc làm. Đề án vị trí việc làm cần tính toán để nhà trường có giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành, giáo viên tiềm năng với tỷ lệ thích hợp.

Xây dựng Bảng mô tả công việc và Bảng tiêu chuẩn vị trí việc làm. Đây là nền tảng của quản lý phát triển đội ngũ giáo viên trong trường THPT. Giải pháp này giúp cho Sở Giáo dục và Đào tạo, hiệu trưởng trường THPT xác định được số người cho từng vị trí việc làm; tạo điều kiện cho các cấp quản lý tuyển dụng và sử dụng đúng người, phù hợp với trình độ chuyên môn và yêu cầu công việc; xây dựng hệ thống đánh giá chính xác, khách quan dựa trên tiêu chuẩn vị trí việc làm và tiêu chuẩn thực hiện công việc; xác định được nội dung kiến thức, năng lực, phẩm chất cần được đào tạo, bồi dưỡng để phục vụ công việc và phát triển nghề nghiệp. Mặt khác, việc xây dựng Đề án vị trí việc làm giúp cho giáo viên trong nhà trường chủ động hơn trong công việc, lấy đó làm căn cứ để tự đào tạo, tự bồi dưỡng. Triển khai tốt Đề án vị trí việc làm cũng làm tăng khả năng cống hiến và góp phần quan trọng làm tăng sự thỏa mãn trong công việc cho giáo viên.

Để triển khai xây dựng Quy hoạch và Đề án vị trí việc làm của giáo viên Nhà trường, cần triển khai các bước sau:

Bước 1: Xác định các chủ thể có liên quan đến lập dự báo, xây dựng Quy hoạch và Đề án vị trí việc làm của trường THPT bao gồm: Hiệu trưởng, phó Hiệu trưởng, tổ trưởng chuyên môn trường THPT; Ban giám hiệu các trường Tiểu học, trung học cơ sở (qua phòng Văn hóa - Xã hội); UBND xã (phường) qua bộ phận thống kê.

+ Với các chủ thể liên quan là nhân sự của trường THPT, cần nâng cao nhận thức về mục đích, ý nghĩa, tầm quan trọng của việc xây dựng Đề án vị trí việc làm và tập huấn các kỹ năng như điều tra, khảo sát, đánh giá thực trạng đội ngũ, dự báo nhu cầu giáo viên, tỷ lệ phát triển của học sinh THPT.

+ Với các chủ thể liên quan nhưng không là nhân sự của trường THPT, nhà trường chủ động phối hợp để có sự hỗ trợ với trách nhiệm cao. Chẳng hạn: Qua các kỳ họp giao ban định kỳ về tình hình kinh tế - xã hội của địa phương, xây dựng quy chế phối hợp, báo cáo sơ kết 6 tháng, một năm hoặc với các cơ sở giáo dục là vào cuối mỗi năm học. Đồng thời tham mưu để cấp có thẩm quyền ban hành quyết định nhằm tạo hành lang pháp lý để Trường THPT tiến hành điều tra, khảo sát được thuận lợi và tiếp cận số liệu chính xác, trung thực.

Bước 2: Huy động các lực lượng trong nhà trường và phối hợp với các lực lượng ngoài nhà trường tiến hành dự báo, xây dựng Quy hoạch đội ngũ giáo viên và xây dựng Bảng mô tả công việc và Bảng tiêu chuẩn vị trí việc làm trong Đề án vị trí việc làm của trường THPT theo mẫu thống nhất.

Bước 3: Tiến hành lấy ý kiến của lãnh đạo nhà trường, giáo viên, nhân viên của nhà trường để thu thập ý kiến, chỉnh lý và sửa đổi, bổ sung. Sau đó, xin ý kiến Sở GDĐT và các lực lượng liên đới khác nhằm hoàn chỉnh Quy hoạch đội ngũ giáo viên và Đề án vị trí việc làm của trường THPT.

Bước 4: Trình Sở Nội vụ phê duyệt, cuối mỗi năm học cần rà soát, đánh giá mức độ thực hiện, hiệu quả của Bản quy hoạch đội ngũ giáo viên và Đề án vị trí việc làm của trường THPT. Nếu có thay đổi, Hiệu trưởng báo cáo cơ quan quản lý cấp trên xem xét, quyết định.

### **2.2.3. Giải pháp 3: Tổ chức bồi dưỡng phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên các trường THPT**

Các nội dung cơ bản cần thực hiện đối với giải pháp này bao gồm:

- Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng đổi mới phương pháp dạy học chung cho toàn trường;
- Tổ chức bồi dưỡng cho giáo viên Nhà trường năng lực thiết kế tình huống dạy học và giáo dục theo hướng phân hóa người học;

- Xây dựng văn hóa đọc cho giáo viên Nhà trường;
- Khuyến khích giáo viên chia sẻ thông tin và kinh nghiệm đổi mới phương pháp dạy học với đồng nghiệp;
- Tổ chức bồi dưỡng kỹ năng ứng dụng CNTT, năng lực tiếng Anh, năng lực ngôn ngữ dân tộc (nếu cần thiết).

Cách thức thực hiện đối với từng nội dung cụ thể trong giải pháp này:

(1) Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng đổi mới phương pháp dạy học chung cho toàn trường:

- Hiệu trưởng phải xác định được mục tiêu của kế hoạch nhằm nâng cao chất lượng dạy học, tạo dựng được môi trường làm việc tích cực - sáng tạo, thực hiện việc dạy chữ, dạy người và tiếp cận nghề nghiệp.

- Chỉ đạo tổ trưởng chuyên môn cụ thể hóa mục tiêu của nhà trường thành các giải pháp/chương trình hành động của tổ chuyên môn. Phát huy được vai trò của tổ trưởng chuyên môn, của giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành trong tư vấn, hướng dẫn đồng nghiệp. Có những giải pháp hỗ trợ và động viên riêng giáo viên cần cố gắng và giải pháp bồi dưỡng số giáo viên trong nhóm tiềm năng.

- Kế hoạch cần quy định việc thực hiện cụ thể (trong sinh hoạt tổ chuyên môn, giảng dạy, thao giảng - dự giờ, sinh hoạt chủ nhiệm v.v), lộ trình thực hiện trong tháng, học kỳ, năm học và từ 3 - 5 năm học. Quan tâm tổ chức sinh hoạt câu lạc bộ bộ môn, hội thảo chuyên đề dạy và học tốt, hoạt động cụm trường, thi giảng tiết dạy tốt, v.v với sự tổ chức và tham gia rút kinh nghiệm của mạng lưới chuyên môn, của tư vấn, của nhóm giáo viên hạt nhân và đặc biệt là hình thức bồi dưỡng tại cơ sở, tại trường góp phần xây dựng tinh thần cộng tác, làm việc theo tổ, nhóm trong nhà trường.

- Ban giám hiệu cùng với tổ trưởng chuyên môn tiến hành kiểm tra, đánh giá và khen thưởng cũng như hướng dẫn, làm mẫu, góp ý, phê bình, khiển trách. (trong quá trình thực hiện của giáo viên).

(2) Tổ chức bồi dưỡng cho giáo viên Nhà trường năng lực thiết kế tình huống dạy học và giáo dục theo hướng phân hóa người học:

- Hiệu trưởng thực hiện thông qua tổ chức bồi dưỡng thường xuyên giáo viên theo yêu cầu của Bộ GDĐT (phù hợp với tình hình, đặc điểm của nhà trường); mời các giáo viên có kinh nghiệm, các chuyên gia giáo dục báo cáo trong các dịp sinh hoạt hội đồng trường hàng tháng hoặc vào dịp bồi dưỡng hè.

- Tập huấn cho tổ trưởng chuyên môn về nội dung sinh hoạt chuyên môn (2 tuần/lần), tập trung vào các vấn đề như:

- + Phương pháp phân tích tổng thể chương trình môn học nhằm định hướng cho việc khai thác, huy động chuyên môn để thực thi chương trình môn học;

- + Cách thức cập nhật thông tin trong thực thi chương trình môn học;

- + Thiết kế các nhiệm vụ học tập, xây dựng bài tập (định tính, định lượng, các tình huống.), hướng dẫn học tập để hình thành và phát triển hoạt động học tập môn học cho học sinh;

- + Bồi dưỡng nâng cao bồi dưỡng học sinh giỏi, phụ đạo học sinh cần cố gắng;

- + Tổ trưởng chuyên môn, giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành hướng dẫn, tư vấn đồng nghiệp về nhiệm vụ; hướng dẫn đồng nghiệp về cách thức phát hiện khó khăn trong học tập của học sinh;

- + Giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành tư vấn giáo viên trong tổ chuyên môn phương pháp giúp học sinh vượt qua những khó khăn của bản thân để tập trung cho việc học.

(3) Xây dựng văn hóa đọc cho giáo viên Nhà trường:

- Hiệu trưởng cần có kế hoạch cụ thể để xây dựng văn hóa đọc cho giáo viên của nhà trường bởi đọc sách và tìm kiếm tài liệu trên mạng xã hội là con đường hiệu quả nhất để giáo viên bổ sung kiến thức, có kỹ năng - kỹ xảo nghề nghiệp, phát triển nghề nghiệp bản thân, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn và hiểu biết xã hội cũng như cập nhật sự phát triển của kiến thức và đây cũng là yêu cầu của đổi mới giáo dục đặt ra cho cả người dạy và người học. Hiện nay giáo viên THPT còn nhiều người chưa có thói quen đọc sách.

- Hiệu trưởng có kế hoạch phát triển thư viện (truyền thống - điện tử) giúp giáo viên dễ dàng tiếp cận tài liệu tham khảo, rèn thói quen và đam mê đọc sách. Tài liệu tham khảo cần đa dạng đáp ứng yêu cầu của các nhóm giáo viên hạt nhân, trưởng thành, tiềm năng, cần cố gắng. Bên cạnh đó, thư viện của trường có đủ các loại Báo - Tạp chí để giáo viên nắm bắt tình hình kinh tế - xã hội kịp thời, học tập các mô hình - cách làm hay, bổ sung lí luận - phương pháp dạy học mới.

(3) Khuyến khích giáo viên chia sẻ nhận thức và kinh nghiệm đổi mới phương pháp dạy học với đồng nghiệp:

Căn cứ vào nhiệm vụ trọng tâm năm học của ngành, những hạn chế - bất cập của công tác giáo dục học sinh, yêu cầu trong việc đổi mới kiểm tra - đánh giá, định hướng của chương trình sách giáo khoa mới, người Hiệu trưởng cần:

- Tổ chức học tập, trao đổi, hội thảo (cấp tổ chuyên môn, trường) về vai trò, vị trí và việc sử dụng phương pháp dạy học tại đơn vị đảm bảo phù hợp với thực tiễn đồng thời triển khai thực hiện tốt yêu cầu về đổi mới phương pháp của Bộ - Sở GD&ĐT.

- Chỉ đạo các tổ chuyên môn tăng cường triển khai hoạt động nghiên cứu bài học, dạy học theo chủ đề, học theo dự án, ứng dụng NCKH vào dạy học và giáo dục.

- Trong sinh hoạt tổ (nhóm) chuyên môn định kỳ, Hiệu trưởng cần chia sẻ với giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành những định hướng góp phần nâng cao nhận thức của giáo viên - một cách để họ nhận thức sâu sắc hơn và chính họ sẽ là những báo cáo viên trong các kỳ sinh hoạt.

(4) Tổ chức bồi dưỡng kỹ năng ứng dụng CNTT trong dạy học và giáo dục cho giáo viên Nhà trường.

Sự ra đời và phát triển của mạng xã hội tạo cơ hội giúp con người thuận lợi trong việc trao đổi, cập nhật thông tin nhanh chóng. Vì thế giáo viên cần được bồi dưỡng để sử dụng và khai thác thông tin. Đối với giáo dục phổ thông, CNTT đang làm thay đổi sâu sắc nội dung, phương pháp, hình thức dạy học và quản lý giáo dục. Việc ứng dụng và phát triển mạnh mẽ CNTT trong giáo dục phổ thông là tất yếu, hướng tới việc tạo dựng nhà trường trong thế giới phẳng.

- Hiệu trưởng (thông qua đội ngũ giáo viên tin học, giáo viên hạt nhân, giáo viên tiềm năng, mời chuyên gia giỏi,...) để phát triển kỹ năng sử dụng CNTT trong việc lập kế hoạch dạy học, soạn giáo án, quản lý học sinh, cập nhật điểm số.

- Tổ chức và thực hiện các hoạt động dạy học trên lớp phát huy tính tích cực, năng động, sáng tạo gắn với việc thường xuyên sử dụng thiết bị CNTT, Internet..

- Yêu cầu giáo viên tham gia Trường học kết nối, soạn giáo án E-Learning, mỗi khối lớp - theo môn học, mỗi năm giáo viên soạn từ 5 - 10 giáo án. Phân đầu đến năm 2026 có bộ giáo án đầy đủ.

- Tổ chức thành từng nhóm giáo viên (có giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành, giáo viên tiềm năng, giáo viên cần cố gắng) tham gia soạn giảng. Phân công nhiệm vụ cụ thể cho từng thành viên, đặt ra tiến độ thực hiện, tổ chức nghiệm thu sản phẩm đưa vào sử dụng.

- Hiệu trưởng đầu tư kinh phí để có đủ máy tính đặt tại thư viện, cấu hình mạnh, hướng dẫn sử dụng các phần mềm giúp giáo viên thuận tiện khi sử dụng.

#### **2.2.4. Giải pháp 4: Chỉ đạo xây dựng môi trường thuận lợi cho giáo viên THPT phát triển năng lực nghề nghiệp**

Để xây dựng môi trường thuận lợi cho giáo viên Nhà trường phát triển năng lực nghề nghiệp; cần thực hiện 04 nội dung sau:

- Tạo cơ hội để giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành tích cực đóng góp cho hoạt động dạy học và giáo dục trong nhà trường;

- Tạo dựng môi trường làm việc dân chủ, công khai, thân thiện, luôn học hỏi;

- Tăng cường tự rèn luyện, phát triển phẩm cách của Hiệu trưởng;

- Thiết lập chặt chẽ mối quan hệ giữa nhà trường với ngành, chính quyền địa phương và cộng đồng dân cư để nâng cao uy tín xã hội của nhà trường.

(1) Tạo cơ hội để giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành tích cực đóng góp cho hoạt động dạy học và giáo dục trong nhà trường

- Phân công giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành làm báo cáo viên trong các buổi sinh hoạt chuyên đề, bồi dưỡng.

- Chỉ đạo giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành trợ giúp cho giáo viên cần cố gắng, giáo viên tiềm năng cụ thể: Hướng dẫn soạn giảng, dạy học, chủ nhiệm, giải quyết những khó khăn v.v. Hiệu trưởng cần quy định việc kiểm tra bài soạn, dự giờ như thế nào đối với giáo viên được trợ giúp. Sau học kỳ I và cuối năm giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành báo cáo (bằng văn bản) kết quả thực hiện, những thay đổi của giáo viên được hướng dẫn về cho Hiệu trưởng và tổ trưởng chuyên môn.

- Huy động giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành tham gia xây dựng chương trình giáo dục của nhà trường, xây dựng kế hoạch dạy học, biên soạn tài liệu phục vụ cho giảng dạy và học tập.

- Phân công giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành tham gia vào hội đồng khoa học chăm sóc kiến kinh nghiệm, hội đồng giám khảo chấm giáo viên dạy giỏi, giáo viên chủ nhiệm giỏi.

- Hiệu trưởng chia sẻ quyền lực (bằng quyết định quản lí) để giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành tham gia quản lí một số hoạt động dạy học và giáo dục. Từ nhận thức được trách nhiệm cũng như sự tin tưởng của nhà trường, giáo viên sẽ nỗ lực cố gắng và có trách nhiệm hơn với công việc được giao.

(2) Tạo dựng môi trường làm việc dân chủ, công khai, thân thiện, luôn học hỏi:

- Xác định tầm nhìn, sứ mạng, các giá trị của nhà trường.

- Tạo dựng niềm tin, sự đồng thuận trong giáo viên về chiến lược phát triển của nhà trường bằng cách:

+ Hiệu trưởng kiên trì thuyết phục, lắng nghe các ý kiến xây dựng, phối hợp chặt chẽ với các đoàn thể trên cơ sở công khai mục tiêu, giải pháp phát triển nhà trường;

+ Để tạo dựng được thương hiệu, Hiệu trưởng và các thành viên trong trường phải luôn tận tâm, trách nhiệm nhằm đảm bảo chất lượng của hoạt động dạy học và giáo dục - quyết định thương hiệu của nhà trường. Trong bối cảnh đổi mới, sự cạnh tranh giữa các nhà trường luôn diễn ra. Nhà trường có chiêu mộ được giáo viên hạt nhân, giáo viên tiềm năng hay không? Nhà trường có tuyển sinh học sinh đầy đủ về số lượng - đảm bảo về chất lượng hay không?

+ Hiệu trưởng thực hiện quy chế dân chủ, xây dựng văn hóa nhà trường. Một nhà trường nhân văn, tiến bộ là nền tảng quan trọng để có sự đồng thuận cao trong tập thể giáo viên, nhân viên.

- Tổ chức các hoạt động, phong trào thi đua tạo động lực cho cán bộ quản lí và giáo viên.

- Chỉ đạo tổ chuyên môn tổ chức viết chuyên đề về “Dạy học dự án”, sinh hoạt chuyên môn theo nghiên cứu bài học, phát triển văn hóa đọc, phòng - chống bạo lực học đường.

- Đối với giáo viên có đề xuất sáng kiến mới, Hiệu trưởng luôn quan tâm, chia sẻ, động viên, tạo điều kiện thuận lợi để giáo viên được thử nghiệm và động viên họ khi sáng kiến chưa thành công hoặc thất bại.

- Đưa các tiêu chuẩn, tiêu chí, các chỉ số về việc học tập, nghiên cứu, tham gia các hoạt động giáo dục chính khóa và ngoài giờ lên lớp, sinh hoạt tại khu dân cư vào nội dung thi đua trong trường. Việc xét các danh hiệu thi đua cần công khai, công bằng và ưu tiên cho giáo viên.

(3) Tăng cường tự rèn luyện, phát triển phẩm cách của người Hiệu trưởng:

- Hiệu trưởng cần tự xác định những phẩm cách rất cấp thiết cho người lãnh đạo như: Dân chủ, minh bạch, biết lắng nghe, kiềm chế cảm xúc, thấu hiểu công việc và hoàn cảnh của giáo viên, thực hành tiết kiệm, chống lãng phí.

- Tiến hành thu thập thông tin, đánh giá tình hình, xử lí tốt các mối quan hệ, phối hợp trong công tác giữa ban giám hiệu, ban chấp hành công đoàn, bảo đảm sự lãnh đạo của cấp ủy Đảng tại đơn vị. Hiệu trưởng phân công trách nhiệm rõ ràng cho từng thành viên trong ban giám hiệu, xây dựng quy chế phối hợp với công đoàn, đoàn thanh niên. Chính thông qua công việc mà Hiệu trưởng tôi luyện mình, xây dựng - phát triển những phẩm cách đáp ứng đòi hỏi của giáo viên, nhân viên trong đơn vị.

- Hiệu trưởng thực hiện chia sẻ quyền lực và khi đã giao cần thực hiện giám sát, kiểm tra, đánh giá tế nhị. Hiệu trưởng chỉ xuất hiện khi cấp dưới gặp khó khăn. Luôn tạo điều kiện thuận lợi về vật chất và tinh thần giúp họ tự tin, chủ động, quyết đoán với công việc được giao.

- Hiệu trưởng thường xuyên lắng nghe học sinh, phụ huynh để thay đổi, điều chỉnh, bổ sung kế hoạch thực hiện đáp ứng những đòi hỏi chính đáng của phụ huynh, học sinh. Đặc biệt Hiệu trưởng không được thoát ly dạy học (môn mình được đào tạo ở trường sư phạm). Hiệu trưởng đứng lớp để nắm tình hình học sinh, để thấu hiểu những khó khăn của giáo viên, đó cũng là cách thức Hiệu trưởng rèn luyện chuyên môn, phát triển nghề nghiệp.

(4) Thiết lập chặt chẽ mối quan hệ giữa nhà trường với ngành, chính quyền địa phương và cộng đồng dân cư để nâng cao uy tín xã hội của nhà trường:

- Gắn kết quan hệ với phụ huynh, nhân dân địa phương để thu nhận những góp ý cho nhà trường về hoạch định giải pháp, những phản ánh - chia sẻ trong quá trình dạy học và giáo dục.

- Hiệu trưởng kiên trì vận động, thuyết phục, tạo sự đồng thuận về chủ trương (đối với Sở GDĐT, lãnh đạo phường, xã), sự phối hợp chặt chẽ của các ban, ngành, đoàn thể địa phương, tạo dựng niềm tin trong phụ huynh.

- Huy động nguồn lực, sự đóng góp, ủng hộ của các tổ chức xã hội, các doanh nghiệp, nhà hảo tâm trong việc quảng bá, mở rộng hình ảnh nhà trường tới các địa phương trong tỉnh và trong khu vực.

### **2.2.5. Giải pháp 5: Đánh giá gắn với thu hút, tuyển dụng và sử dụng đội ngũ giáo viên hệ THPT**

Giải pháp tập trung vào 02 nội dung cơ bản như sau:

- Kiểm tra, đánh giá gắn với thu hút, tuyển dụng và sử dụng giáo viên Nhà trường theo Khung năng

lực và phẩm chất nghề nghiệp đã được thống nhất của nhà trường:

+ Xây dựng nội dung kiểm tra, đánh giá giáo viên theo Chuẩn nghề nghiệp giáo viên trung học đã được Bộ GDĐT ban hành (hoặc Chuẩn giáo viên mới sắp ban hành), cùng với yêu cầu về tiêu chuẩn vị trí việc làm của viên chức thuộc Đề án vị trí việc làm của nhà trường THPT và khung năng lực và phẩm chất nghề nghiệp giáo viên đã được thống nhất của nhà trường và đã được phê duyệt.

+ Tham mưu cho Sở GDĐT cùng UBND thành phố về việc thu hút, tuyển dụng hợp lí, đúng người theo đúng vị trí việc làm, yêu cầu của khung năng lực và phẩm chất giáo viên Nhà trường.

- Giao nhiệm vụ phù hợp và đánh giá những đóng góp của nhóm giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành đối với sự phát triển của nhà trường.

Hai nhóm giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành có vai trò quan trọng trong các hoạt động của nhà trường, họ có uy tín trong đồng nghiệp - phụ huynh, được học sinh mến mộ, tin tưởng vì thế họ (nếu được giao nhiệm vụ và thường xuyên khích lệ, ghi nhận) sẽ cùng với ban giám hiệu giúp đồng nghiệp trong phát triển nghề nghiệp.

(1) Đánh giá gắn với thu hút, tuyển dụng và sử dụng giáo viên Nhà trường theo Khung năng lực và phẩm chất nghề nghiệp giáo viên Nhà trường:

(2) Giao nhiệm vụ phù hợp và đánh giá những đóng góp của nhóm giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành đối với sự phát triển của nhà trường

Căn cứ vào kế hoạch phát triển nghề nghiệp của giáo viên để phân công nhiệm vụ cho giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành một cách khoa học, phù hợp với thực tế dạy học và giáo dục của nhà trường.

Hiệu trưởng cần lựa chọn những mặt mạnh, nổi trội của giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành để phân công công việc một cách cụ thể, đảm bảo công tác báo cáo chuyên đề, hướng dẫn phương pháp, giúp đỡ đồng nghiệp đạt kết quả cao nhất.

Hiệu trưởng tăng cường giám sát, kiểm tra kết quả thực hiện nhiệm vụ giao cho giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành, qua đó đề kháng định hoặc điều chỉnh kế hoạch phân công nhiệm vụ và tổ chức công việc cho đội ngũ giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành.

Thường xuyên đôn đốc, giám sát đội ngũ giáo viên hạt nhân và giáo viên trưởng thành trong phát triển nghề nghiệp giáo viên nhà trường.

Lập kế hoạch kiểm tra, đánh giá;

Lựa chọn nhân sự tham gia kiểm tra, đánh giá để đảm bảo tính khách quan, tin cậy;

Tổng hợp kết quả kiểm tra, đánh giá và rút kinh nghiệm đối với các giáo viên hạt nhân, giáo viên trưởng thành.

### 3. KẾT LUẬN

Quản lý đội ngũ giáo viên trường THPT theo tiếp cận quản lý NNL trong bối cảnh hiện nay là quá trình thiết kế và thực hiện hệ thống giải pháp quy hoạch, tuyển dụng, phân công, đào tạo và bồi dưỡng, kiểm tra và đánh giá, tạo môi trường thuận lợi để có đội ngũ giáo viên nhà trường đủ về số lượng, hài hòa về cơ cấu, mạnh về chất lượng, đáp ứng tốt yêu cầu đổi mới giáo dục. Để quản lý đội ngũ giáo viên theo tiếp cận quản lý NNL của trường THPT trong bối cảnh hiện nay đạt chất lượng, hiệu quả cao, cần triển khai đồng bộ các giải pháp đã được khẳng định về tính cấp thiết và khả thi sau: (1) Bổ sung yêu cầu về phẩm chất, năng lực nghề nghiệp của giáo viên Nhà trường phù hợp với yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông và thực tiễn của Nhà trường; (2) Xây dựng quy hoạch đội ngũ giáo viên theo Đề án vị trí việc làm của trường THPT phù hợp với đặc điểm của thành phố Hà Nội; (3) Tổ chức bồi dưỡng phát triển năng lực nghề nghiệp cho giáo viên THPT; (4) Xây dựng môi trường thuận lợi cho giáo viên Nhà trường phát triển năng lực nghề nghiệp; (5) Đánh giá gắn với thu hút, tuyển dụng và sử dụng đội ngũ giáo viên Nhà trường.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Kim Dung. (2011). *Quản trị nguồn nhân lực*. Nxb Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
2. K.B Everard, G.Moris, I. Wilson. (2010). *Quản trị hiệu quả trường học*. SREM biên dịch. Nxb Hà Nội.
3. P. Hersey, K.B.Hard.(1995). *Quản lý nguồn nhân lực (Bản dịch)*. Nxb Chính trị quốc gia. Hà Nội.
4. Đặng Bá Lâm. (2012). *Phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục*. Viện Khoa học giáo dục Việt Nam. Hà Nội.
5. Nguyễn Lộc. (2010). *Lí luận về quản lý*. Nxb Đại học Sư phạm. Hà Nội.

### **SOLUTIONS FOR DEVELOPING HIGH SCHOOL TEACHERS IN THE CURRENT CONTEXT**

**Abstract:** *The value of human resources is not always clearly recognized. In fact, current perceptions often limit human resource management and human resource development to the scope of recruitment, compensation, and the legality of workforce management. Innovation in educational management is identified as a breakthrough in educational innovation in our country today. Accordingly, in general education management, and in particular, the management of the teaching staff has had positive and clear changes and transformations. In this study, the author proposes 5 groups of solutions to develop the school's teaching staff in both quantity and quality, meeting the requirements of current high school education innovation and the following years.*

**Keywords:** *Current context; staff; developing the teaching staff; managing the development; high school.*