

# THỰC TRẠNG VÀ KHUYẾN NGHỊ VỀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ GIÁO VIÊN TRUNG HỌC CƠ SỞ TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

• ThS. LÊ THỊ THÚY

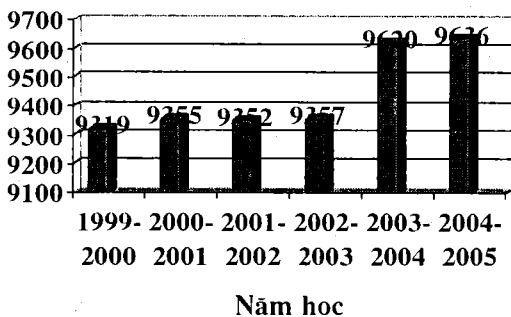
Viện Chiến lược và Chương trình giáo dục

**N**hân lực là nguồn lực quý giá của mọi tổ chức. Bất cứ tổ chức nào cũng cần xây dựng cho mình một đội ngũ cán bộ bao gồm những người có năng lực quản lí (QL), có trình độ chuyên môn và phẩm chất đạo đức tốt, có lương tâm nghề nghiệp và làm việc nghiêm túc vì bốn phận của mình trong tổ chức.

Hiện nay, công tác QL đội ngũ giáo viên (GV) ở trường phổ thông còn chưa tương xứng với những biến đổi trong thực tiễn, khi mà cơ chế thị trường đang dần được xác lập không chỉ trong các ngành sản xuất kinh doanh mà ngay cả trong lĩnh vực giáo dục - đào tạo. Xét trên phương diện ngang cũng như trên phương diện dọc của cơ cấu QL, bộ máy tổ chức QL còn bộc lộ nhiều bất cập, chưa phối hợp tốt và đáp ứng kịp thời với những nhu cầu của thực tiễn. Vì vậy, việc nghiên cứu cơ chế QL, sử dụng con người trong nhà trường đang là một khâu yếu cần được nghiên cứu và có giải pháp thích hợp.

## 1. Thực trạng về công tác quản lí GV trung học cơ sở (THCS) ở Hà Nội

### 1.1. Về quy mô GV THCS Hà Nội



Nhìn vào biểu đồ trên có thể thấy, so với các năm học từ 2003 trở về trước, số lượng GV tăng không đáng kể, nhưng đến năm học 2003 - 2004 trở lại đây số lượng GV tăng vọt lên. Năm học 2004-2005, Hà Nội có 9.636 GV THCS trên tổng

số 22.993 GV phổ thông, như vậy là đội ngũ GV THCS chiếm tỷ lệ cao nhất. Điều này chứng tỏ tốc độ và quy mô giáo dục THCS Hà Nội phát triển mạnh. Nguyên nhân là do Hà Nội đã thực hiện phổ cập giáo dục tiểu học và THCS. Đây là đội ngũ hùng mạnh, chiếm ưu thế, song cũng đặt ra yêu cầu cần QL tốt và hiệu quả hơn mới có thể đáp ứng được yêu cầu phát triển của cấp học, đồng thời tránh lãng phí lực lượng lao động hùng hậu này.

Trong tổng số 9.620 GV THCS của Hà Nội thì GV nữ chiếm phần lớn (7.790 người) hợp đồng là 1.156 GV và chỉ có 589 GV ngoài công lập. Như vậy, có thể thấy đội ngũ GV THCS ở Hà Nội hầu hết là ở trường công lập và hệ thống trường dân lập ở cấp học này cũng chưa phát triển.

### 1.2. Về công tác QL đội ngũ GV

- Về phân cấp QL: Phần lớn hiệu trưởng đều cho rằng quy trình phân cấp QL như hiện nay là hợp lí (66,7%). Tuy nhiên, quyền tự chủ của cán bộ QL nhà trường rất hạn chế. Qua khảo sát cho thấy, 72% số cán bộ QL nhà trường được hỏi cho rằng họ bị động trong QL nhân sự. Việc đổi mới ở nhà trường vẫn còn phụ thuộc theo yêu cầu của cấp trên là chính, ít xuất phát từ nhu cầu, sáng kiến của nhà trường. Nhưng để chủ động hơn trong việc bố trí, sử dụng và phát triển nhà trường, lại có rất nhiều ý kiến trái ngược nhau và có phần mâu thuẫn với thực trạng QL. Hơn 69% các nhà QL trường học đều cho rằng nên tăng cường phân cấp QL cho trường, từ việc tuyển dụng, sử dụng, thay đổi nhân sự đến khoản quỹ lương trên cơ sở có các qui định, tiêu chuẩn chung của Bộ, song cũng tới 56,3% ý kiến lại muốn cải tiến theo cách tiếp cận mô hình như hiện nay. Điều này cho thấy, đối với những hiệu trưởng năng động và thích nghi được với cơ chế thị trường thì mong muốn các cấp QL có một hướng mở cho nhà trường, cơ chế QL đóng và qua nhiều tầng bậc QL như hiện nay làm cho

nhà trường vận hành kém hiệu quả và chậm phát triển, ảnh hưởng đến chất lượng giáo dục. Bên cạnh đó, nhà trường chưa được chủ động về tài chính dẫn đến nhiều khi thiếu hụt kinh phí gây nhiều khó khăn trong hoạt động giảng dạy và GD. Nguyên nhân là do cơ chế tập trung làm giảm hiệu lực QL, do quyền lực của người QL ở cấp cơ sở rất hạn chế. Mọi mệnh lệnh được đưa từ cấp trên xuống nhà trường và các nhà QL nhà trường làm mất dần khả năng tích cực cũng như thói quen chủ động, sáng tạo.

- Công tác lập kế hoạch phát triển đội ngũ: Được thực hiện theo qui trình từ cấp dưới lên cấp cao (Trường – Phòng – Sở). Cụ thể là từng đơn vị trường xây dựng kế hoạch dựa trên cơ sở đánh giá việc thực hiện kế hoạch phát triển giáo dục của năm trước và mục tiêu, nhiệm vụ để ra cho năm tiếp theo. Còn phòng và sở GD-ĐT là các đơn vị tổng hợp, xem xét, điều chỉnh để hoàn thiện. Sau cùng là một số ban ngành chức năng (Ban tổ chức chính quyền, Sở Kế hoạch - Đầu tư và Sở tài chính vật giá) xem xét, điều chỉnh và tham mưu trình UBND thành phố phê duyệt.

Thực tế ở các trường cho thấy, công tác lập kế hoạch phát triển GV phần lớn nhà trường dựa vào kế hoạch phát triển của trường để xây dựng (chiếm 79,6%, trên cơ sở tăng quy mô học sinh, cơ cấu GV và chất lượng đào tạo...); 23,1% là dựa vào tình hình cụ thể, 15,4% dự kiến theo nhu cầu một cách sơ bộ và 15,4% là có sự can thiệp của Ban tổ chức chính quyền địa phương. Số liệu khảo sát và kết hợp với phỏng vấn trực tiếp hiệu trưởng các trường cho thấy, nhà trường đã chủ động trong việc lập kế hoạch phát triển đội ngũ của mình. Tuy nhiên, trong công tác lập kế hoạch phát triển vẫn còn phụ thuộc vào cấp QL.

- Công tác tuyển dụng và sử dụng GV: Việc tuyển dụng GV của trường chủ yếu là do UBND quận/huyện – nơi ra quyết định và trả lương cũng như ký hợp đồng tuyển dụng. Trong tuyển dụng GV, trường rất thụ động, gần như chỉ là cơ quan tham mưu, thậm chí không được tham mưu. Khi trường thiếu GV, nhà trường lên kế hoạch và làm đơn đề nghị xin GV. Nhà trường chỉ chủ động xây dựng kế hoạch, QL, theo dõi đánh giá chất lượng GV là chính. Vấn đề này đã dẫn tới nhiều trường giải quyết lao động sư phạm một cách khó khăn và thụ động, người cần thì không được tuyển, nhưng vẫn phải nhận người không cần. Thực tế, nhiều trường phải tự sắp xếp và điều động GV dạy trái ban hoặc không có chuyên môn đó nhưng vẫn phải dạy. Bởi vì, nếu trường không biết sắp xếp GV hợp lí sẽ ảnh hưởng đến tài chính, kinh phí hoạt động của nhà

trường và kéo theo nhiều hoạt động khác, nhất là không có kinh phí đầu tư cho hoạt động dạy – học, nâng cao chất lượng toàn diện và động viên khích lệ GV thi đua. Đây cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến cơ cấu GV không đồng bộ giữa các bộ môn, dù xét về mặt lý thuyết Hà Nội thừa GV theo tỷ lệ chuẩn quy định. Như vậy, đối với công tác thi tuyển và lựa chọn GV của trường, quyền tự chủ của người QL nhà trường còn rất hạn chế và thụ động.

Khác với trường công, hệ thống các trường ngoài công lập có quyền tự chủ cao trong công tác tổ chức và QL, do vậy đã hình thành bước đầu một mô hình QL nhà trường có nhiều điểm mới, mềm dẻo, linh hoạt và năng động nên có hiệu quả cao hơn. Một ưu điểm đối với trường ngoài công lập là các trường này không bị chịu ảnh hưởng của cơ chế kế hoạch hoá tập trung nên trong QL nhà trường đã tận dụng và phát huy được những mặt tích cực của cơ chế QL mới tạo ra được sắc thái riêng khác với QL trường công.

Ngược với công tác tuyển dụng, trong sử dụng nhiều trường đã có được hiệu quả cao trong công tác sử dụng đội ngũ: việc bố trí, sắp xếp và sử dụng cán bộ GV theo phương thức so le, luân chuyển giữa các khối, tổ bộ môn và phân công GV chủ nhiệm và đứng lớp hợp lý. Đây là một trong những biện pháp kích thích và thôi thúc đội ngũ GV trước nhiều hoàn cảnh và tình huống khác nhau.

- Công tác đào tạo – bồi dưỡng (ĐT-BD): Kết quả khảo sát trực tiếp ở 8 trường và gián tiếp 40 trường THCS trong các quận, huyện cho thấy nhà trường quan tâm đến công tác ĐT-BD. Tuy nhiên, mục đích và phương án sử dụng người sau khi ĐT-BD về hầu hết là để nâng cao năng lực chuyên môn trong giảng dạy (chiếm 86,7%), chỉ có 13,3% GV được bố trí công việc mới và làm cơ sở để đề nghị tăng lương sớm. Như vậy qua đây cho thấy, các chính sách đãi ngộ để khuyến khích GV nâng cao chuyên môn và sáng tạo trong giảng dạy ở nhà trường còn hạn chế. Đội ngũ GV các trường Hà Nội có tỷ lệ đạt và trên chuẩn cao so với các địa phương khác trong toàn quốc là điều kiện thuận lợi góp phần quan trọng vào việc nâng cao chất lượng giáo dục nếu như nhà trường có các chính sách khích lệ hợp lý. Đây là một trong những vấn đề mà ngành giáo dục cần quan tâm hơn.

- Kiểm tra - đánh giá GV: Trong nhiều năm qua Bộ GD & ĐT đã có nhiều quyết định, chính sách để tăng cường chất lượng GD, Luật Giáo dục năm 2005 đã được ban hành, Điều lệ trường trung học năm 2000 qui định các nhiệm vụ của GV và hiệu trưởng (HT) trường THCS. Ngoài ra,

trong quá trình giảng dạy, GV và HT còn được đánh giá theo quy định của chức danh tiêu chuẩn công chức nhà nước (1995) và chuẩn trình độ đào tạo theo Luật GD. Trên cơ sở đó hàng năm cơ quan - cấp có thẩm quyền về QL nhân sự căn cứ vào kết quả đánh giá công chức (của cơ quan sử dụng công chức chịu trách nhiệm đánh giá công chức theo nội dung qui định) với quá trình theo dõi để phân loại công chức và đề xuất việc thực hiện chính sách đối với cán bộ GV.

Có thể nói kiểm tra - đánh giá GV một mặt nhằm đánh giá năng lực thực hiện để điều chỉnh, bố trí sắp xếp lại nhân sự của trường, mặt khác để đánh giá và có chính sách khuyến khích GV. Cụ thể ở các trường, việc kiểm tra - đánh giá mức độ thực hiện công việc trong nhà trường phần lớn nhằm mục đích thi đua khen thưởng (chiếm 44,7%) và đào tạo - bồi dưỡng GV (18,3%), sau đến là bổ nhiệm vào các vị trí quan trọng (14%), điều chỉnh, bố trí sắp xếp lại nhân sự của trường (13%), chỉ có 10% là để làm cơ sở tăng lương, trong đánh giá vẫn còn xu hướng "cào-bằng" và nhiều khi còn thiên về tình cảm. Song cũng thấy rằng, trong quá trình kiểm tra - đánh giá ngoài những tiêu chí, qui định chung, HT ở một số trường cũng đã có những quan điểm, tiêu chí đánh giá mới và xem đó là những tiêu chí rất quan trọng của trường: Đó là quan hệ ứng xử với học sinh, phụ huynh học sinh (chiếm 64,3%) và sự phối hợp, hợp tác với đồng nghiệp (42,9%). Điều này cho thấy, nhà trường đã có những thay đổi để thích nghi với cơ chế và cách QL mới, hướng về "khách hàng" là trung tâm của quá trình giáo dục để nâng cao chất lượng GD của nhà trường.

- Về thực hiện chính sách lương, chế độ đãi ngộ để tạo động lực làm việc cho GV:

Hiện nay hệ thống lương đã cải thiện, nâng cao hệ số lương cơ bản. Tuy nhiên, vẫn còn bất cập, hình thức trả lương theo thâm niên công tác, không căn cứ vào năng lực GV, đã không kích thích được động lực làm việc của họ. Trong khi đó kết quả khảo sát cho thấy, để tạo động lực cho GV, những yếu tố quan trọng được ghi nhận như sau: trả lương xứng đáng rất quan trọng (63,9%), quan tâm đến chế độ chính sách ngoài lương quan trọng (45,3%) và tới 68,3% GV được hỏi đều cho rằng tạo cơ hội làm việc và thăng tiến là quan trọng. Có thể thấy, đây cũng là vấn đề nổi cộm mà Nhà nước ta cần phải xem xét, cải tiến chế độ tiền lương theo chế độ cạnh tranh và phải coi đó là vấn đề then chốt thúc đẩy động lực làm việc của GV và người lao động nói chung.

## 2. Một số khuyến nghị về công tác QL đội ngũ GV

Từ hiện trạng trên cùng với phỏng vấn trực tiếp một số hiệu trưởng của các trường ở các quận huyện khác nhau của Hà Nội, chúng ta có một số khuyến nghị về công tác QL GV như sau:

### 2.1. Đối với Bộ Giáo dục và Đào tạo

- Xây dựng cơ chế kết hợp biên chế và hợp đồng trong các trường theo hướng mở rộng diện tuyển GV theo chế độ hợp đồng, GV kiêm nhiệm, để khắc phục những bất cập hiện nay giữa số lượng và cơ cấu đội ngũ cũng như sự phân biệt chế độ chính sách ưu đãi đối với GV hợp đồng và biên chế.

- Nghiên cứu xây dựng tiêu chuẩn đánh giá GV và phân loại GV trên cơ sở gắn liền với quyết định việc thăng tiến của GV.

- Đội ngũ GV phần lớn là nữ, vì vậy trong thực hiện chương trình hành động vì sự tiến bộ của phụ nữ ở ngành giáo dục cần tiếp tục xây dựng chính sách phù hợp về đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng cũng như đãi ngộ hợp lý hơn đối với GV.

- Về đào tạo giáo viên, tuy đã có qui định là giáo viên phổ thông do các trường cao đẳng, đại học sư phạm (do Bộ GD-ĐT QL) chịu trách nhiệm đào tạo, nhưng vẫn còn thiếu qui định cụ thể về trách nhiệm của Bộ GD-ĐT và UBND tỉnh/TP liên quan đến đào tạo và phát triển giáo viên. Vì vậy, Bộ cùng với các Ban ngành cần xây dựng qui định cụ thể về trách nhiệm của Bộ GD-ĐT và UBND tỉnh/TP. Có thể nói đây cũng là một trong các nguyên nhân dẫn đến việc đào tạo giáo viên hiện nay chưa đồng bộ theo vùng miền, và theo cơ cấu giáo viên.

### 2.2. Đối với sở/phòng Giáo dục và Đào tạo

- Cần tăng quyền tự chủ cho các trường ra quyết định về nguồn lực cho nhà trường để đáp ứng tốt nhất nhu cầu địa phương.

- Cần thay đổi nội dung thi tuyển cho phù hợp với nhiệm vụ giảng dạy của GV, chú ý những phẩm chất và năng lực chuyên biệt phù hợp với nghề sư phạm.

- Có chính sách khuyến khích GV dạy giỏi có khả năng dạy thêm ở trường khác để nâng cao hiệu quả sử dụng cũng như trao đổi kinh nghiệm, phương pháp sư phạm cho các giáo viên khác. Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng và phổ cập tin học, ngoại ngữ cho GV để phát huy được thế mạnh của GV Hà Nội.

- Phòng giáo dục với tư cách là cơ quan phụ trách trực tiếp chuyên môn, cần tăng cường công tác chỉ đạo, thanh tra chất lượng dạy và học trên địa bàn mình QL. Trong công tác bồi dưỡng, phòng cần có một cán bộ phụ trách trực tiếp

(mảng công tác bồi dưỡng GV là nhiệm vụ nên việc chỉ đạo chưa có tính liên tục).

**2.3. Đối với nhà trường**

- Trong QL chuyên môn: Phân công đúng chuyên môn và khả năng của từng GV, tạo điều kiện thuận lợi để họ phát huy được khả năng, đồng thời tạo ra môi trường và khuyến khích sáng tạo, có biện pháp nâng đỡ các ý tưởng mới và khen thưởng các sáng kiến đổi mới về phương pháp dạy học.

- Cán bộ QL trường trước hết phải là nhà giáo dục, bằng chính nhân cách của mình, tác động tích cực đến sự hình thành nhân cách của học sinh và ảnh hưởng lớn tới đội ngũ GV. Có ý thức trách nhiệm, có lòng yêu trẻ và đặc biệt phải xây dựng được sự đoàn kết trong tập thể, biết tập hợp lực lượng và qui tụ đội ngũ cùng với học sinh để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

Để QL đội ngũ một cách hiệu quả, nhà trường và giáo viên cần được "QL" tốt hơn. Phải xây dựng được đội ngũ nhân lực có trình độ, kỹ năng tốt và được đào tạo cơ bản, được cung cấp cơ sở vật chất tốt, và bảo đảm động cơ làm việc (trong và ngoài) tốt cho giáo viên. Xây dựng cán bộ nguồn phải sử dụng được người tài, có tiêu chí trong sử dụng và bổ nhiệm cụ thể. Đồng thời mạnh dạn giao việc, có kế hoạch kiểm tra đánh giá khen – chê, thưởng – phạt kịp thời công minh đối với GV.

- Xây dựng mô hình QL phối hợp: người QL phải là cầu nối giữa việc học của trò với thầy, giữa nhà trường với xã hội và những mối quan hệ khác. Mặt khác, khi điều hành các hoạt động của nhà trường phải chú ý đến sự phù hợp giữa hoạt động của nhà trường với chủ trương của cấp trên và của địa phương, cũng như đáp ứng được yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, của địa phương.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Lê Thị Thuỷ (chủ nhiệm đề tài), *Nghiên cứu thực trạng về công tác QL nhân sự trong nhà trường THCS trên địa bàn Hà Nội*, Mã số V2003 -11.
2. Tập thể tác giả (2004), *Nâng cao năng lực QL nhân sự trong giáo dục và đào tạo*, Trường cán bộ QL giáo dục TW 1.
3. Trần Kiểm (2002), *Khoa học QL nhà trường phổ thông*, NXB Đại học Quốc gia.

**SUMMARY**

*The article presents the status quo of lower secondary school teacher management in Hanoi and advances some recommendations for this work.*

**HỘI ĐỒNG...**

(Tiếp theo trang 12)

hội đồng trường THPT tại một số quốc gia trên thế giới, các đặc điểm chính về cơ cấu tổ chức, số lượng và cơ cấu và vai trò của thành viên, ... của hội đồng trường THPT đã được khái quát hoá; Các đặc điểm chính về hội đồng trường THPT được trình bày ở trên cần được tiếp tục đi sâu nghiên cứu để áp dụng tại Việt Nam.

Ngoài ra, để áp dụng thành công mô hình hội đồng trường THPT tại Việt Nam cần làm sáng tỏ một số vấn đề sau:

\* Cách thức hoạt động của hội đồng trường THPT như thế nào là phù hợp với bối cảnh Việt Nam?

\* Cách thức nào để lôi cuốn cha mẹ HS và cộng đồng tham dự tích cực vào hoạt động của hội đồng trường THPT?

\* Nâng cao năng lực cho hệ thống và trường THPT, cộng đồng trường như thế nào để mô hình hội đồng trường THPT hoạt động có hiệu quả?

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. CHXHCN Việt Nam (2005), *Luật Giáo dục 2005*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
2. Nguyễn Tiến Hùng (2005), "*Nâng cao tính trách nhiệm với khách hàng thông qua hội đồng trường phổ thông.*" Tạp chí Phát triển Giáo dục, 3(75), tr. 28-30.
3. *Alberta Home and School Councils' Association* (2002), Stay informed. Retrieved November 4, 2002 from <http://www.ahsca.ab.ca/test/council.html>
4. Jefferson County Public Schools (2005), *Co-operative decision making (CDM)*, Golden, Colorado.
5. Wylie, Cathy (2002), *The local and system roles of school trustees*, a paper in symposium 'Lay governance of New Zealand's schools: an educational, democratic, or managerialist experiment?', NZARE conference, Palmerston North, 5-8 December 2002.
6. Wolff, Betsy (2002), *Handbook for effective school improvement councils in South Carolina - Creating an education foundation for your school*, Published by School Improvement Council Assistance, College of Education, University of South Carolina.

**SUMMARY**

*The article analyzes major characteristics on the organizational structure, number, functions and duties of members in upper secondary school councils in some countries on which basis to draw several lessons of experience to apply to Vietnam.*