

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Nhà giáo có vai trò quyết định trong việc đảm bảo chất lượng giáo dục, có vị thế quan trọng trong xã hội, được xã hội tôn vinh”. Vì vậy, xây dựng phát triển đội ngũ giáo viên là nhiệm vụ cấp thiết của ngành giáo dục và của tất cả các nhà trường. Giáo dục phổ thông giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc tạo dựng mặt bằng dân trí đáp ứng những yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của một quốc gia. Do đó đội ngũ giáo viên phổ thông cần phải được quan tâm phát triển để thực hiện trọng trách của mình.

Trong thời gian qua công tác phát triển đội ngũ giáo viên ở trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội đã được quan tâm, song vẫn còn những hạn chế và bất cập, như công tác quy hoạch chưa được bài bản, chưa xây dựng tiêu chí tuyển dụng đảm bảo tuyển được giáo viên giỏi, sử dụng, kiểm tra, đánh giá còn bất cập, hạn chế nhất định. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến các hạn chế trên; nhưng nguyên nhân chủ yếu là do các cán bộ quản lý nhà trường chưa có các biện pháp khả thi trong phát triển đội ngũ giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

Xuất phát từ thực tế trên, tác giả chọn đề tài: ***“Phát triển đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội trong bối cảnh đổi mới giáo dục”*** làm đề tài luận văn thạc sĩ chuyên ngành Quản lý giáo dục của mình.

### 2. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và phân tích, đánh giá thực trạng về phát triển đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội, đề xuất một số biện pháp phát triển đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm trong bối cảnh đổi mới giáo dục nhằm góp phần nâng cao chất lượng giáo dục của trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội.

### 3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu

**3.1. Khách thể nghiên cứu:** Phát triển đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông

**3.2. Đối tượng nghiên cứu:** Biện pháp phát triển đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội trong bối cảnh đổi mới giáo dục

### 4. Giả thuyết khoa học

Đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long

Biên, thành phố Hà Nội đã được quan tâm phát triển và đã có nhiều đóng góp cho sự phát triển của giáo dục nói chung và Nhà trường nói riêng. Song trước yêu cầu của đổi mới giáo dục thì đội ngũ giáo viên của Nhà trường cũng bộc lộ một số hạn chế, bất cập. Nếu đề xuất và áp dụng đồng bộ các biện pháp phát triển đội ngũ giáo viên (quy hoạch, tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng hiệu quả...) phù hợp với điều kiện Nhà trường sẽ nâng cao được chất lượng đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

## **5. Nhiệm vụ nghiên cứu**

**5.1.** Nghiên cứu cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

**5.2.** Khảo sát, phân tích thực trạng phát triển đội ngũ giáo viên tại trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội trong bối cảnh đổi mới giáo dục

**5.3.** Đề xuất một số biện pháp phát triển đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội trong bối cảnh đổi mới giáo dục

## **6. Giới hạn và phạm vi nghiên cứu**

- Giới hạn nội dung: Đề tài tập trung nghiên cứu về phát triển đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Giới hạn về địa bàn khảo sát: Trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội. Giới hạn về thời gian: 03 năm học ( từ năm 2017 đến 2020); Đối tượng khảo sát: CBQL, GV trường THPT Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội.

## **7. Phương pháp nghiên cứu**

### **7.1. Phương pháp nghiên cứu lý luận**

Phân tích, tổng hợp, hệ thống hóa, khái quát hóa tài liệu, bao gồm: các văn kiện của Đảng, pháp luật của Nhà nước, các chuyên khảo khoa học, công trình nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan đến phát triển đội ngũ giáo viên THPT làm cơ sở lý luận của đề tài.

### **7.2. Nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn**

#### **7.2.1. Phương pháp điều tra bằng phiếu hỏi**

Thiết kế và sử dụng các mẫu phiếu điều tra để tìm hiểu nhận thức, quan điểm, nhận xét, đánh giá của các đối tượng được hỏi ý kiến về thực trạng phát

triển đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội, làm cơ sở thực tiễn cho việc đề xuất các giải pháp

### *7.2.2. Phương pháp phỏng vấn:*

Phỏng vấn Hiệu trưởng, phó Hiệu trưởng và một số giáo viên và các bên liên quan để thu thập thông tin cần thiết, đồng thời bổ sung, làm rõ thêm các thông tin, số liệu thu được của các phiếu điều tra nghiên cứu thực trạng phát triển đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội

### *7.2.3. Phương pháp tổng kết kinh nghiệm*

Tổng kết kinh nghiệm phát triển đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông của các Hiệu trưởng trường Trung học phổ thông đã được đúc kết trong những năm qua, thông qua nghiên cứu các báo cáo tổng kết, số liệu thống kê, các dữ liệu lưu trữ, các điển hình.

### *7.3. Phương pháp xử lý số liệu*

Các số liệu thu được sẽ xử lý bằng thống kê toán học và Excel.

## **8. Những đóng góp mới của luận văn**

Nghiên cứu tổng thuật những vấn đề lý luận về phát triển đội ngũ giáo viên trung học phổ thông trên cơ sở phương pháp tiếp cận lý thuyết phát triển nguồn nhân lực và yêu cầu đối với giáo viên THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục; phân tích làm rõ nội dung phát triển đội ngũ giáo viên THPT và các yếu tố tác động đến phát triển đội ngũ giáo viên THPT.

Đưa ra được bức tranh thực trạng phát triển đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội, chỉ ra các hạn chế bất cập cần giải quyết trong phát triển đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục

Đề xuất các biện pháp phát triển đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục.

Luận văn là tài liệu tham khảo cho CBQL các trường THPT để xem xét, lựa chọn áp dụng các biện pháp quản lý phù hợp điều kiện thực tiễn các trường; là tài liệu tham khảo trong công tác bồi dưỡng CBQL giáo dục.

## **9. Cấu trúc luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận - khuyến nghị, tài liệu tham khảo và phụ lục, luận văn gồm 3 chương:

**Chương 1:** Cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

**Chương 2:** Thực trạng phát triển đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

**Chương 3:** Biện pháp phát triển đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

## **Chương 1**

# **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC**

**1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề** (*Trên thế giới; Ở Việt Nam*)

**1.2. Một số khái niệm cơ bản của đề tài**

**1.2.1. Giáo viên, giáo viên trung học phổ thông**

Giáo viên trường trung học là người làm nhiệm vụ giảng dạy, giáo dục trong nhà trường THPT và cơ sở giáo dục khác thực hiện chương trình giáo dục phổ thông

**1.2.2. Đội ngũ, đội ngũ giáo viên**

Đội ngũ giáo viên mầm non, đội ngũ giáo viên tiểu học, đội ngũ giáo viên trung học cơ sở, đội ngũ giáo viên THPT, đội ngũ giáo viên dạy nghề, đội ngũ giáo viên trung học chuyên nghiệp.

**1.2.3. Phát triển, phát triển đội ngũ giáo viên**

Phát triển đội ngũ giáo viên là xây dựng đội ngũ giáo viên đủ về số lượng, đồng bộ cơ cấu, có chất lượng về mọi mặt, thực hiện tốt mục tiêu, nội dung và kế hoạch giáo dục, nhằm đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ giáo dục của nhà trường.

**1.2.4. Quản lý, quản lý giáo dục, quản lý nhà trường**

**1.2.4.1. Quản lý**

Quản lý là hoạt động có ý thức, có kế hoạch, hợp qui luật của chủ thể quản lý nhằm định hướng, tổ chức, khai thác và sử dụng hợp lý các nguồn lực và phối hợp hành động của một nhóm người hay một cộng đồng người để đạt được các mục tiêu của tổ chức đề ra một cách hiệu quả nhất. Chủ thể quản lý thực hiện các tác động quản lý thông qua việc thực hiện các chức năng quản lý kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra.

**1.2.4.2. Quản lý giáo dục**

QLGD thực chất là những tác động của chủ thể quản lý vào quá trình giáo dục (được tiến hành bởi tập thể GV và HS, với sự hỗ trợ đặc lực của các lực lượng

xã hội) nhằm hình thành và phát triển toàn diện nhân cách HS theo mục tiêu đào tạo của nhà trường

#### *1.2.4.3. Quản lý nhà trường*

Quản lý trường tiểu học là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra công việc của giáo viên, học sinh và các lực lượng xã hội khác tham gia vào các hoạt động của nhà trường, việc sử dụng các nguồn lực phù hợp hướng vào việc hoàn thành chất lượng và hiệu quả các mục tiêu giáo dục đã đề ra. Bản chất của hoạt động quản lý này là tác động có mục đích của chủ thể quản lý tới các thành viên trong một hệ thống đơn vị nhằm mục đích đã định.

#### *1.2.5. Phát triển đội ngũ giáo viên ở trường trung học phổ thông*

Phát triển đội ngũ giáo viên là xây dựng đội ngũ giáo viên đủ về số lượng, đồng bộ cơ cấu, có chất lượng về mọi mặt, thực hiện tốt mục tiêu, nội dung và kế hoạch giáo dục, nhằm đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ giáo dục của nhà trường.

### **1.3. Đổi mới giáo dục hiện nay và yêu cầu đặt ra đối với phát triển đội ngũ giáo viên Trung học phổ thông**

- Đổi mới giáo dục hiện nay
- Các yêu cầu chuẩn giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay
- Những điểm mới chương trình giáo dục phổ thông năm 2018
- Yêu cầu đặt ra đối với phát triển đội ngũ giáo viên trường Trung học

phổ thông

### **1.4. Nội dung phát triển đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông**

#### *1.4.1. Quy hoạch phát triển đội ngũ giáo viên*

Về số lượng giáo viên: Tính toán số lớp trong trường, căn cứ vào định mức giáo viên trên một lớp theo quy định (không quá 2,25 GV/lớp) để từ đó đưa ra số lượng giáo viên cần có. Căn cứ vào số lượng giáo viên đang có, giáo viên sắp về hưu, số giáo viên nghỉ chế độ để lập kế hoạch bổ sung.

Về chất lượng: Trình độ chuyên môn của giáo viên là rất cần thiết để nâng cao chất lượng giáo dục của các nhà trường.

Về cơ cấu đội ngũ giáo viên là tạo ra sự đồng thuận và cân đối trong nhà trường thể hiện ở độ tuổi, giới tính, trình độ.

+ Cơ cấu giới tính: Phải có cơ cấu hợp lý về giới tính để phát huy vai trò, truyền thống trách nhiệm và quyền bình đẳng của phụ nữ trong việc làm và xây dựng đất nước.

#### *1.4.2. Tuyển dụng, sử dụng đội ngũ giáo viên*

##### *a) Tuyển chọn*

Xây dựng được tiêu chuẩn về phẩm chất và năng lực của đội ngũ giáo viên ở các trường THPT phù hợp từng trường. Thực hiện đúng quy trình tuyển chọn,

đội ngũ giáo viên phù hợp với hoàn cảnh nhà trường. Căn cứ vào nhu cầu, quy hoạch để tuyển chọn. Đưa ra tiêu chí về chế độ chính sách nhằm thu hút đội ngũ giáo viên có trình độ cao.

#### *b) Sử dụng*

Nắm bắt đặc điểm, cá tính của mỗi cá nhân, tìm ra được ưu nhược điểm của họ để từ đó có sự phân công lao động hợp lý, rõ người, đúng việc phát huy được hết năng lực, sở trường của họ. Xây dựng kế hoạch bố trí, sử dụng đội ngũ giáo viên. Phân công công việc phù hợp, đúng năng lực, sở trường, chuyên môn đào tạo để phát huy ưu thế của họ. Đề ra quy chế làm việc cụ thể, khoa học, phân công rõ ràng, công khai, công bằng, dân chủ. Gắn chặt nghĩa vụ với quyền lợi của người lao động, đảm bảo sự công bằng, công khai trong đãi ngộ. Khi sử dụng ĐNGV phải sử dụng đúng ngành nghề đào tạo, bố trí sắp xếp sử dụng sao cho khoa học, tránh chồng chéo, ôm đồm.

### **1.4.3. Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên**

#### *1.4.3.1. Đào tạo đội ngũ giáo viên*

Đào tạo là một hoạt động trong nội dung quản lý phát triển đội ngũ. Đào tạo là đưa một trình độ hiện có lên một chất lượng mới, cấp bậc mới theo những tiêu chuẩn nhất định bằng một quá trình giảng dạy, huấn luyện có hệ thống (được cấp bằng). Đào tạo được coi là quá trình trang bị kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo, thái độ nghề nghiệp và phẩm chất đạo đức cho đối tượng đáp ứng được học hỏi, nhiệm vụ giáo dục thông qua các hình thức chính quy. Đào tạo là quá trình biến đổi một con người từ chỗ chưa có nghề thành một con người có trình độ nghề nghiệp ban đầu, làm cơ sở cho họ phát triển thành người lao động có kỹ thuật. Với những quan niệm như trên, đào tạo cần một lượng thời gian và kinh phí nhất định do vậy phải có kế hoạch và tiêu chuẩn cụ thể.

#### *1.4.3.2. Bồi dưỡng đội ngũ giáo viên*

Xây dựng được kế hoạch, xác định mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng có tính khả thi; Xây dựng và thực hiện được hiệu quả chính sách đãi ngộ, khuyến khích giáo viên học tập nâng cao trình độ; Có kế hoạch xây dựng đội ngũ giáo viên cốt cán phục vụ cho bồi dưỡng tại chỗ có hiệu quả; Sử dụng hợp lý giáo viên sau khi đào tạo bồi dưỡng.

### **1.4.4. Kiểm tra, đánh giá đội ngũ giáo viên**

Giúp giáo viên điều chỉnh, sửa chữa các thiếu sót trong quá trình làm việc, đồng thời kích thích động viên, tạo động lực làm việc cho họ. Đánh giá năng lực thực hiện công việc sẽ giúp nhà trường có cơ sở cho các vấn đề về nhân sự như: Bồi dưỡng, khen thưởng, đề bạt, thuyên chuyển, cải tiến cơ cấu tổ

chức...Thông qua đánh giá năng lực làm việc, hiệu trưởng có thể điều chỉnh việc phân công giáo viên cho phù hợp với công việc giúp họ phát triển toàn diện. Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

Ban giám hiệu đánh giá việc hoàn thành nhiệm vụ được giao của các tổ chức và cá nhân trong nhà trường. Các tổ chuyên môn, giáo viên đánh giá việc hoàn thành nhiệm vụ của ban giám hiệu và giáo viên đánh giá tổ trưởng chuyên môn.

#### **1.4.5. Chế độ, chính sách và tạo động lực cho đội ngũ giáo viên**

Thực hiện chế độ, chính sách đối với đội ngũ giáo viên đúng, kịp thời; Tạo môi trường làm việc tự chủ, sáng tạo, phát huy năng lực của giáo viên; Hội đồng quản trị đầu tư tài chính để thực hiện các chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ giáo viên; Thực hiện công tác thi đua khen thưởng công bằng dân chủ; Có chính sách thu hút, đãi ngộ đối với giáo viên có trình độ cao; Xây dựng tập thể sư phạm thành một khối đoàn kết, thống nhất trong ý chí và hành động. Đoàn kết cùng nhau nhìn về một hướng mới có thể thực hiện mục tiêu của đơn vị đề ra.

**1.5. Những yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông** (*Năng lực đội ngũ cán bộ quản lý; Năng lực đội ngũ giáo viên; Cơ chế chính sách; Môi trường sư phạm; Sự phát triển quy mô, mạng lưới trường lớp*).

### **Kết luận chương 1**

Trong việc nghiên cứu cơ sở lý luận ở chương 1, tác giả đã phân tích các khái niệm cơ bản liên quan đến đề tài như: Giáo viên, đội ngũ giáo viên, phát triển đội ngũ giáo viên, Quản lý, quản lý giáo dục, quản lý nhà trường. Các yêu cầu đội ngũ giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới chương trình giáo dục trung học phổ thông. Phát triển ĐNGV Trung học phổ thông là lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo và kiểm tra đánh giá các khâu từ quy hoạch, tuyển chọn, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, kiểm tra, đánh giá và chế độ đãi ngộ. Từ tổng quan nghiên cứu vấn đề, cơ sở lý luận, đã được trình bày ở trên là cơ sở để tiến hành điều tra, khảo sát thực trạng, đề xuất các biện pháp phát triển đội ngũ giáo viên ở trường THPT Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

**Chương 2**  
**THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN**  
**TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG LÊ VĂN THIÊM,**  
**QUẬN LONG BIÊN, THÀNH PHỐ HÀ NỘI**  
**TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC**

**2.1. Khái quát về điều kiện tự nhiên, kinh tế xã hội quận Long Biên, thành phố Hà Nội và trường THPT Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội** (*Khái quát về điều kiện tự nhiên, kinh tế xã hội, giáo dục quận Long Biên, thành phố Hà Nội; Khái quát về trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội*)

**2.2. Tổ chức khảo sát thực trạng**

**2.2.1. Mục đích khảo sát**

Thu thập thông tin, dữ liệu để xử lý số liệu, phân tích và đánh giá thực trạng đội ngũ và phát triển đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội trong bối cảnh đổi mới giáo dục để đề xuất các biện pháp đội ngũ giáo viên trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội trong bối cảnh đổi mới giáo dục.

**2.2.2. Nội dung khảo sát**

Thực trạng về đội ngũ giáo viên trường THPT Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội; Thực trạng phát triển đội ngũ giáo viên trường THPT Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội; Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ giáo viên tại trường THPT Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội

**2.2.3. Đối tượng khảo sát**

Khảo sát tại trường Trung học phổ thông Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội bao gồm 62 phiếu, trong đó: Cán bộ quản lý: 02  
Giáo viên: 60

**2.2.4. Xử lý kết quả khảo sát**

Việc xử lý kết quả các phiếu trưng cầu dựa vào phương pháp thống kê toán học, nhằm định lượng kết quả nghiên cứu. Đề tài sử dụng Excel để tính tỉ số phần trăm, điểm trung bình.

**2.3. Thực trạng về đội ngũ giáo viên trường THPT Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội**

**2.3.1. Thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trường THPT** (*có 02 cán bộ quản lý, 100% có trình độ đại học. Giáo viên có 60 trong đó 01 tiến sĩ, 18 thạc sĩ, 41 đại*



học. Xếp loại đánh giá theo chuẩn 100% đánh giá thực hiện khá, tốt trong đó có 25% xếp loại tốt, 75% xếp loại khá)

## 2.4. Thực trạng phát triển đội ngũ giáo viên trường THPT Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội

### 2.4.1. Thực trạng quy hoạch đội ngũ giáo viên

**Bảng 2.8 Tổng hợp kết quả thực trạng quy hoạch đội ngũ giáo viên**

STT	Nội dung	Mức độ đánh giá SL/Tỷ lệ					Điểm TB
		5	4	3	2	1	
1	Khảo sát dự báo nhu cầu thừa thiếu giáo viên từ 5 năm trở lên	0	5	34	16	7	2,60
		0	8,06	54,84	25,81	11,29	
2	Xây dựng kế hoạch mang tính tổng thể với mục đích, yêu cầu đề ra của Hội đồng quản trị, của nhà trường	0	3	36	17	6	2,58
		0	4,84	58,06	27,42	9,68	
3	Rà soát đội ngũ quán triệt tinh thần trách nhiệm trong việc thực hiện nhiệm vụ giáo dục của nhà trường	0	4	32	18	8	2,51
		0	6,45	51,61	29,03	12,90	
4	Xác định nguồn tuyển chọn	13	23	18	8	0	3,66
		20,97	37,10	29,03	12,90	0	
5	Quy hoạch về số lượng đội ngũ giáo viên	30	17	10	5	0	4,16
		48,39	27,42	16,13	8,06	0	
6	Quy hoạch về cơ cấu đội ngũ giáo viên	7	21	16	13	5	3,19
		11,29	22,87	25,81	20,97	8,06	
7	Quy hoạch chuẩn hóa đội ngũ giáo viên	44	13	5	0	0	4,63
		70,97	20,97	8,06	0	0	

Qua bảng 2.8 cho thấy, Quy hoạch chuẩn hóa đội ngũ giáo viên, có điểm trung bình 4,63 đạt mức độ tốt, qua đây cho thấy đội ngũ cán bộ quản lý đã quan tâm nội dung này. Nội dung có điểm trung bình thấp nhất là: “Rà soát đội ngũ quán triệt tinh thần trách nhiệm trong việc thực hiện nhiệm vụ giáo dục của nhà trường”, có điểm trung bình 2,51 đạt mức yếu.

## 2.4.2. Thực trạng tuyển dụng, sử dụng đội ngũ giáo viên

### 2.4.2.1. Tuyển chọn đội ngũ giáo viên

**Bảng 2.9 Tổng hợp kết quả thực trạng tuyển chọn đội ngũ giáo**

STT	Nội dung	Mức độ đánh giá					Điểm TB
		5	4	3	2	1	
1	Xây dựng được tiêu chuẩn về phẩm chất và năng lực của đội ngũ giáo viên ở trường THPT phù hợp trường	7	19	23	13	0	3,32
		11,29	30,65	37,10	20,97	0	
2	Thực hiện đúng quy trình tuyển chọn, đội ngũ giáo viên phù hợp với hoàn cảnh nhà trường	38	17	7	0	0	4,5
		61,29	27,42	11,29	0	0	
3	Tăng cường tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong tuyển dụng giáo viên cho hiệu trưởng	0	5	28	20	9	2,46
		0	8,06	45,16	32,26	14,52	
4	Căn cứ vào nhu cầu, quy hoạch để tuyển chọn	38	21	3	0	0	4,56
		61,29	33,87	4,84	0	0	
5	Đưa ra tiêu chí về chế độ chính sách nhằm thu hút đội ngũ giáo viên có trình độ cao	0	9	24	21	8	2,54
		0	14,52	38,71	33,87	12,90	

Qua bảng 2.9. chúng ta thấy thực trạng tuyển chọn, bố trí sử dụng, luân chuyển đội ngũ giáo viên ở trường THPT Lê Văn Thiêm, quận Long Biên cơ bản đã thực hiện theo đúng quy định. Nội dung “Căn cứ vào nhu cầu, quy hoạch để tuyển chọn” có điểm trung bình 4,56 đạt mức tốt, không có ý kiến nào đánh giá thực hiện ở mức độ yếu, kém. Nội dung có điểm trung bình thấp nhất đó là: “Tăng cường tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong tuyển dụng giáo viên cho hiệu trưởng” có điểm trung bình là 2,46. Chính vì vậy, đây là hạn chế cần có biện pháp để khắc phục.

### 2.4.2.2. Sử dụng đội ngũ giáo viên

Nội dung có điểm trung bình thấp nhất là: Trao quyền cho giáo viên tự chủ tự chịu trách nhiệm trong thực hiện chuyên môn, có điểm trung bình 2,55 đạt mức yếu. Đây là hạn chế chế, bất cập đội ngũ cán bộ quản lý cần từng bước thực hiện phân cấp, phân quyền đặc biệt chuyên môn.

### 2.4.3. Thực trạng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên

**Bảng 2.11 Tổng hợp kết quả thực trạng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên**

ST T	Nội dung	Mức độ đánh giá					Điểm TB
		5	4	3	2	1	
1	Xây dựng được kế hoạch, xác định mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng có tính khả thi	7	25	20	10	0	3,47
		11,29	40,32	32,26	16,13	0	
2	Xây dựng và thực hiện được hiệu quả chính sách đãi ngộ, khuyến khích giáo viên học tập nâng cao trình độ	0	13	26	15	8	2,70
		0	20,97	41,94	24,19	12,90	
3	Có kế hoạch xây dựng đội ngũ giáo viên cốt cán phục vụ cho bồi dưỡng tại chỗ có hiệu quả	4	31	22	5	0	3,54
		6,45	50,0	35,48	8,06	0	
4	Sử dụng hợp lý giáo viên sau khi đào tạo bồi dưỡng	22	25	15	0	0	4,11
		35,48	40,32	24,19	0	0	
5	Tổ chức kiểm tra, đánh giá rút kinh nghiệm sau thực hiện khóa đào tạo, bồi dưỡng	0	14	21	17	10	2,66
		0	22,58	33,87	27,42	16,13	
6	Chỉ đạo thực hiện hoạt động bồi dưỡng theo định hướng năng lực	0	6	26	20	10	2,45
		0	9,68	41,94	32,26	16,13	

Qua bảng 2.11 cho thấy, Nội dung có điểm trung bình cao nhất là: Sử dụng hợp lý giáo viên sau khi đào tạo bồi dưỡng, có điểm 4,11 đạt mức khá. Đây là nội dung mà lãnh đạo nhà trường quan tâm và thực hiện ở mức độ khá, tốt cao. Bên cạnh những nội dung có điểm trung bình đạt mức khá, trung bình, còn nội dung có điểm trung bình đạt mức yếu là: Chỉ đạo thực hiện có hiệu quả hoạt động bồi dưỡng theo định hướng năng lực, có điểm 2,45. Qua đây cho thấy, đội ngũ cán bộ quản lý chưa thực hiện tốt nội dung này, cần có biện pháp nâng cao hiệu quả tổ chức công tác bồi dưỡng đội ngũ giáo viên.

#### 2.4.4. Thực trạng kiểm tra, đánh giá đội ngũ giáo viên

**Bảng 2.12 Tổng hợp kết quả thực trạng kiểm tra đánh giá đội ngũ giáo viên**

STT	Nội dung	Mức độ đánh giá					Điểm TB
		5	4	3	2	1	
1	Thực hiện khách quan, công bằng về kiểm tra đánh giá đội ngũ giáo viên theo quy định của Bộ GD&ĐT và quy định Hội đồng quản trị	18	23	16	5	0	3,87
		29,03	37,10	25,81	8,06	0	
2	Xây dựng kế hoạch và triển khai thực hiện kế hoạch kiểm tra đánh giá các hoạt động giáo viên	0	23	21	11	7	2,96
		0	37,10	33,87	17,74	11,29	
3	Kiểm tra đánh giá trên theo định hướng năng lực của đội ngũ	0	9	27	17	9	2,58
		0	14,52	43,55	27,42	14,52	
4	Tổ chức đánh giá, rút kinh nghiệm sau kiểm tra đánh giá	0	24	17	13	8	2,91
		0	38,71	27,42	20,97	12,90	
5	Công tác kiểm tra, đánh giá có tác dụng thúc đẩy tới mọi hoạt động của đội ngũ giáo viên	2	24	16	14	6	3,03
		3,23	38,71	25,81	22,58	9,68	

Qua bảng 2.12, cho thấy, đa số ý kiến cho rằng, nội dung kiểm tra, đánh giá đội ngũ giáo viên thực hiện đúng quy định. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều ý kiến đánh giá thực hiện ở mức độ bình thường và yếu. Nội dung có điểm trung bình thấp nhất là, Kiểm tra đánh giá trên theo định hướng năng lực của đội ngũ, có điểm 2,58 đạt mức yếu. Việc kiểm tra đánh giá hiện nay chủ yếu dựa vào kết quả học tập của học sinh mà chưa chú trọng đến đánh giá năng lực của giáo viên (ý kiến của cô A, phó Hiệu trưởng nhà trường).

#### 2.4.5. Thực trạng chế độ, chính sách và tạo động lực cho đội ngũ giáo viên

Các nội dung Tạo môi trường làm việc tự chủ, sáng tạo, phát huy năng lực của giáo viên; Có chính sách thu hút, đãi ngộ đối với giáo viên có trình độ cao; Hội đồng quản trị đầu tư tài chính để thực hiện các chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ giáo viên, đạt điểm trung bình từ 2,66 đến 2,88, qua đây khẳng định những nội dung này đội ngũ lãnh đạo, quản lý chưa thực hiện có hiệu quả những nội dung này. Vì vậy, đây là những nội dung đội ngũ lãnh đạo cần quan tâm nhằm tìm ra các biện pháp để khắc phục. Góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên trong giai đoạn đổi mới căn bản toàn diện hiện nay.

#### 2.5. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ giáo viên tại trường THPT Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội

Yếu tố: “cơ chế chính sách”; “Môi trường giáo dục” có tỉ lệ đánh giá là

ảnh hưởng và rất ảnh hưởng lần lượt là 3,12 và 3,29 ở mức bình thường. Đây là những hạn chế mà đội ngũ cán bộ quản lý cần quan tâm để nâng cao nhận thức về sự ảnh hưởng của các yếu tố trên.

## **2.6. Đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ giáo viên tại trường THPT Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội**

### **2.6.1. Những mặt mạnh**

Công tác quy hoạch bước đầu đã được quan tâm, việc xác định số lượng, chất lượng nguồn tuyển chọn đã được các cấp CBQL thực hiện có hiệu quả.

Việc tuyển chọn đội ngũ giáo viên thực hiện đúng quy trình theo quy định của nhà nước về tuyển dụng lao động và đúng quy định tuyển dụng nhân sự của Hội đồng quản trị nhà trường. Việc thực hiện kiểm tra, đánh giá đội ngũ giáo viên tại trường THPT Lê Văn Thiêm quận Long Biên, thành phố Hà Nội được thực hiện công khai, qua đó có sự thúc đẩy tích cực tới các hoạt động của từng giáo viên.

Việc bồi dưỡng đã được quan tâm, việc xây dựng kế hoạch bồi dưỡng đại trà được tiến hành, Lãnh đạo, cán bộ quản lý giáo dục thực hiện đúng, kịp thời chế độ, chính sách của Đảng và Nhà nước đối với giáo dục. Chỉ đạo thực hiện thi đua khen thưởng đảm bảo công bằng.

### **2.6.2. Những mặt hạn chế**

Một số giáo viên chưa nhận thức vai trò trách nhiệm của mình đối với việc nâng cao chất lượng giáo dục của nhà trường. Việc sử dụng ngoại ngữ của đội ngũ giáo viên còn chưa tốt, yếu dẫn tới việc tham khảo các tri thức mới của đội ngũ giáo viên bị hạn chế. Việc phát triển mối quan hệ với nhà trường, gia đình và xã hội đã được thực hiện có hiệu quả.

Nhà trường chưa xây dựng kế hoạch, quy hoạch phát triển đội ngũ cụ thể, có biện pháp có tính khả thi. Tiêu chuẩn giáo viên trong diện quy hoạch đôi khi chưa cụ thể. Biện pháp thực hiện quy hoạch chưa tốt do đó dẫn đến tình trạng thừa thiếu nhân lực cục bộ tại một số bộ môn, khi quy mô tăng thì nhà trường lúng túng. Việc xây dựng tiêu chí phẩm chất, năng lực đội ngũ giáo viên còn chưa cụ thể, các tiêu chí còn chung chung khó đo lường. So với một số trường thì chế độ chính sách, chế độ thu hút giáo viên có trình độ cao về công tác tại trường còn hạn chế.

Hiệu trưởng chưa có toàn quyền được tuyển dụng, sử dụng và đề xuất chính sách đãi ngộ giáo viên, Hình thức kiểm tra đánh giá còn chưa đa dạng, chủ yếu dựa vào kết quả học tập của học sinh, chưa quan tâm đến quá trình giảng dạy của giáo viên. Tổ chức, kiểm tra giám sát rút kinh nghiệm sau đánh

giá chưa hiệu quả. Chưa có chính sách đào tạo bồi dưỡng đội ngũ giáo viên đầu đàn.

### **2.6.3 Nguyên nhân hạn chế**

Nhận thức của một số CBQL, giáo viên về việc phát triển đội ngũ giáo viên còn mang nặng tính hình thức, thiếu tính tự chủ, linh hoạt cho nên hiệu quả việc phát triển đội ngũ cán bộ giáo viên còn chưa cao.

Vệc chỉ đạo quán triệt trách nhiệm của đội ngũ giáo viên chưa thực hiện có hiệu quả dẫn tới một số giáo viên có tinh thần trách nhiệm chưa cao. Việc đánh giá theo tiêu chuẩn mới, do đó nhiều tiêu chí ngay một lúc không thể đáp ứng mức tốt nhất. Chính vì vậy, còn nhiều hạn chế bất cập của đội ngũ khi áp dụng chuẩn giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông;

Chưa làm tốt công tác dự báo phát triển giáo dục ở quận nói chung khi quy mô giáo dục tăng lên dẫn đến thiếu về đội ngũ giáo viên dẫn tới lúng túng trong quá trình tuyển chọn bổ sung đội ngũ. Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và phát triển đội ngũ chưa thực sát với tình hình thực tiễn và chưa căn cứ vào dự báo phát triển giáo dục THPT. Việc chỉ đạo tổ chức bồi dưỡng còn thiếu hiệu quả chưa đổi mới bồi dưỡng theo tiếp cận năng lực giáo viên. Quy định về hồ sơ, sổ sách đối với giáo viên tạo ra nhiều áp lực đối với giáo viên THPT. Giáo viên phải dành nhiều thời gian cho việc hoàn thành các hồ sơ sổ sách, cho nên thời gian đầu tư vào bồi dưỡng chuyên môn không nhiều;

### **Tiểu kết chương 2**

Luận văn nêu lên thực trạng về quy mô, trình độ đào tạo, cơ cấu, giới tính độ tuổi. Bên cạnh đó còn nghiên cứu thực trạng thực hiện các tiêu chuẩn, tiêu chí theo chuẩn đội ngũ giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông. Bên cạnh đó nghiên cứu phát triển đội ngũ giáo viên ở trường THPT Lê Văn Thiêm quận Long Biên, thành phố Hà Nội, bước đầu đã đạt được những kết quả nhất định. Tuy nhiên, bên cạnh kết quả đạt được thì vẫn còn những hạn chế, bất cập như: Việc chỉ đạo quán triệt trách nhiệm của đội ngũ giáo viên chưa thực hiện có hiệu quả dẫn tới một số giáo viên có tinh thần trách nhiệm chưa cao. Việc đánh giá theo tiêu chuẩn mới, do đó nhiều tiêu chí ngay một lúc không thể đáp ứng mức tốt nhất. Chính vì vậy, còn nhiều hạn chế bất cập của đội ngũ khi áp dụng chuẩn giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông; Việc chỉ đạo tổ chức bồi dưỡng còn thiếu hiệu quả chưa đổi mới bồi dưỡng theo tiếp cận năng lực giáo viên. Nhận thức của một số CBQL, giáo viên về việc phát triển đội ngũ giáo viên còn mang nặng tính hình thức, thiếu tính tự chủ, linh hoạt cho nên hiệu quả việc phát triển đội ngũ cán bộ giáo viên còn chưa cao. Vì vậy, việc tìm ra những biện pháp

quản lý phát triển ĐNGV là vấn đề quan trọng, có tính lâu dài đối với sự phát triển bền vững và nâng cao chất lượng giáo dục tại trường THPT Lê Văn Thiêm quận Long Biên, thành phố Hà Nội

### **Chương 3**

## **BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG LÊ VĂN THIÊM, QUẬN LONG BIÊN, THÀNH PHỐ HÀ NỘI TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC**

**3.1. Nguyên tắc đề xuất biện pháp** (*Đảm bảo tính pháp lí; Đảm bảo tính khoa học; Đảm bảo tính kế thừa; Đảm bảo tính khả thi*)

**3.2. Một số biện pháp phát triển đội ngũ giáo viên tại trường THPT Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội trong bối cảnh đổi mới giáo dục**

**3.2.1. Tổ chức quán triệt nâng cao nhận thức về vai trò, trách nhiệm của giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay**

**3.2.1.1. Mục đích của biện pháp**

Mục đích của biện pháp nhằm nâng cao nhận thức cho đội ngũ giáo viên về vai trò, trách nhiệm của mình trong thực hiện chương trình giáo dục THPT 2018. Qua đó, giúp cho đội ngũ giáo viên hiểu vai trò của mình trong việc thực hiện chủ trương, đường lối của Đảng và nhà nước về đổi mới giáo dục trong đó có thực hiện chương trình giáo dục phổ thông 2018

**3.2.1.2. Nội dung của biện pháp**

Tăng cường nhận thức về chiến lược phát triển nhà trường của Hội đồng quản trị đã đề ra. Bồi dưỡng quan điểm nhận thức về chuyên môn, nghiệp vụ, theo hướng phát triển năng lực và đổi mới phương pháp dạy học theo hướng phát triển năng lực. Giao lưu, thảo luận nêu gương học hỏi các tâm gương tận tâm vì nghề nghiệp, những bài học kinh nghiệm và những bài học thành công của đồng nghiệp qua công tác giáo dục HS....

**3.2.1.3. Cách thực hiện biện pháp**

- Hàng năm, vào đầu năm học, Hiệu trưởng triển khai các văn bản quy định đổi mới giáo dục, Tổ chức triển khai quán triệt chương trình phổ thông tổng thể (*ban hành kèm theo Thông Tư số 32/2018/TT-BGDĐT ngày 26 tháng 12 năm 2018 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo*); Triển khai chủ chương, chế độ chính sách, đầu tư cơ sở vật chất của Hội đồng quản trị. Tuyên truyền làm cho ĐNGV hiểu trách nhiệm, vị trí vai trò tầm quan trọng của mình trong vấn đề nâng cao chất lượng giáo dục, người giáo viên không chỉ dạy cho học sinh biết

về kiến thức, kĩ năng mà thông qua “dạy chữ” để “dạy người”, hoàn thiện nhân cách cho học sinh giúp các em trở thành những công dân tốt có ích cho xã hội. Để làm được điều đó thì mỗi thầy cô giáo phải không ngừng học hỏi nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trau dồi đạo đức luôn là tấm gương sáng cho học sinh noi theo.

Căn cứ vào từng loại hình bồi dưỡng và theo chức năng nhiệm vụ được giao, nhà trường chủ động xây dựng kế hoạch, phân công giáo viên tham gia bồi dưỡng theo sự chỉ đạo của sở GD&ĐT và Bộ GD&ĐT. Nhà trường có kế hoạch chi tiêu nội bộ hằng năm trong đó có các khoản hỗ trợ kinh phí để tổ chức các ngày kỉ niệm, lồng ghép các nội dung, bồi dưỡng báo cáo viên, mua tài liệu, khen thưởng.

### ***3.2.2. Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ giáo viên THPT đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay***

#### ***3.2.2.1. Mục đích của biện pháp***

Xây dựng đội ngũ giáo viên đủ về số lượng, loại hình, đồng bộ về cơ cấu, đảm bảo chất lượng theo tiêu chuẩn, phù hợp với đổi mới chương trình giáo dục phổ thông 2018, phù hợp định hướng phát triển nhà trường của Hội đồng quản trị đã đề ra.

#### ***3.2.2.2. Nội dung của biện pháp***

Quy hoạch, kế hoạch phát triển về số lượng ĐNGV (theo định mức quy định); quy hoạch, kế hoạch phát triển về cơ cấu đồng bộ, hợp lý (trình độ chuyên môn, tuổi, giới tính); quy hoạch, kế hoạch phát triển về chất lượng (đạt Chuẩn giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông). Xác định nhu cầu tương lai về đội ngũ giáo viên để khẳng định nhà trường cần đến bao nhiêu người và họ phải đảm đương công tác nào, cùng với yêu cầu về năng lực của họ như thế nào (trình độ đào tạo, ngoại ngữ, ...)

Đội ngũ giáo viên luôn có sự bổ sung, thay đổi cho nên cần làm thường xuyên, kịp thời nắm được sự biến động. Việc quản lý đội ngũ giáo viên cần làm thường xuyên, kịp thời, luôn bám sát yêu cầu thực hiện nhiệm vụ được giao đáp ứng đổi mới chương trình THPT 2018 và định hướng phát triển nhà trường giai đoạn 2020-2025 tầm nhìn 2030.

#### ***3.2.2.3. Cách thực hiện biện pháp***

Quy hoạch phát triển giáo dục và đào tạo của quận Long Biên, giai đoạn 2020-2025 và tầm nhìn năm 2030; Chiến lược phát triển nhà trường giai đoạn 2020-2025, tầm nhìn 2030 trong đó có sứ mạng, tầm nhìn, giá trị cốt lõi mà nhà trường hướng tới đã được Hội đồng quản trị xem xét phê duyệt; Quy hoạch



tổng thể phát triển KT-XH của thành phố Hà Nội, số lượng học sinh học THPT giai đoạn đó; Quy định Chuẩn giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông (theo Thông tư số 20/2018/TT-BGDĐT).

#### *3.2.2.4. Điều kiện thực hiện biện pháp*

- Quy hoạch, kế hoạch chiến lược phát triển giáo viên tại trường THPT Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội được cụ thể hóa và gắn với chiến lược phát triển KT-XH của quận, đặc biệt chiến lược phát triển của nhà trường.

- Trên cơ sở Chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông đã được ban hành; Trường THPT Lê Văn Thiêm xác định đúng các mục tiêu, tiêu chuẩn cụ thể về số lượng, cơ cấu, chất lượng ĐNGV và tiến độ, biện pháp thực hiện phù hợp với điều kiện của nhà trường và của địa phương. Quy hoạch, kế hoạch có tính dài hạn và trong từng giai đoạn nhất định; đảm bảo tính khả thi và hiệu quả.

### **3.2.3. Đổi mới công tác tuyển dụng, sử dụng, đội ngũ giáo viên phù hợp với thực tế nhà trường**

#### *3.2.3.1. Mục đích của biện pháp*

Đổi mới tuyển chọn GV là một trong những yêu cầu của đổi mới giáo dục. Đổi mới tuyển chọn GV nhằm đạt được mục tiêu giáo dục trong giai đoạn hiện nay. Nâng cao trình độ sư phạm cho đội ngũ giáo viên, giúp họ thực hiện nhiệm vụ đổi mới giáo dục phổ thông, đổi mới phương pháp dạy học, thực hiện tốt việc đổi mới hình thức kiểm tra, đánh giá kết quả học tập theo định hướng phát triển năng lực học sinh, xây dựng chuẩn đánh giá giờ dạy theo hướng đổi mới phương pháp.

#### *3.2.3.2. Nội dung của biện pháp*

Đổi mới công tác tuyển dụng, sử dụng và đánh giá các nhà quản lý dựa vào chuẩn giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông (Thông tư 20/2018/TT-BGDĐT ban hành quy định chuẩn giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông). Cụ thể hóa tiêu chuẩn tuyển dụng, cơ cấu đội ngũ giáo viên nhà trường cần.

#### *3.2.3.3. Cách thức thực hiện biện pháp*

- Đổi mới công tác tuyển dụng giáo viên theo chuẩn giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông:

- Đổi mới sử dụng ĐNGV theo chuẩn giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông

#### *3.2.3.4. Điều kiện thực hiện biện pháp*

- Chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông được ban hành; trường THPT được quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm và trách nhiệm giải trình với Hội đồng quản trị và các cơ quan quản lý nhà nước về giáo dục..

- Đội ngũ CBQL đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ; sự phối hợp giám sát, kiểm tra của các cấp quản lý, các bộ phận trong nhà trường đảm bảo kịp thời và hiệu quả.

### **3.2.4. Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay**

#### **3.2.4.1. Mục đích của biện pháp**

Việc bồi dưỡng đội ngũ giáo viên nhằm đáp ứng yêu cầu thực hiện chương trình phổ thông mới qua đó cần bồi dưỡng đổi mới phương pháp dạy học, đổi mới kiểm tra đánh giá đối với giáo viên THPT, cập nhật kiến thức mới, sử dụng các phương pháp dạy học hiện đại, tạo cho họ có động cơ đổi mới nhằm nâng cao hiệu quả công việc

#### **3.2.4.2. Nội dung của biện pháp**

Xây dựng kế hoạch đào tạo chuẩn hóa và nâng cao năng lực cho đội ngũ giáo viên trường THPT Lê Văn Thiêm theo chuẩn giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông; Đa dạng hoá nội dung đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho đội ngũ giáo viên trường THPT Lê Văn Thiêm theo chuẩn giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông; Đa dạng hoá hình thức đào tạo bồi dưỡng nâng cao năng lực đội ngũ giáo viên trường THPT Lê Văn Thiêm theo chuẩn giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông.

#### **3.2.4.3. Cách thức thực hiện biện pháp**

(1) *Tổ chức quán triệt cho ĐNGV nâng cao nhận thức về vai trò, vị trí của GV.*

(1) *Tổ chức quán triệt cho ĐNGV nâng cao nhận thức về vai trò, vị trí của GV, các yêu cầu tiêu chuẩn giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông cần đáp ứng đổi mới về nội dung, phương pháp giảng dạy, đáp ứng toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế. Đòi hỏi công tác đào tạo nâng cao năng lực cho đội ngũ giáo viên trở nên cấp thiết. Đào tạo bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên đáp ứng các yêu cầu mới là nhiệm vụ, quyền lợi, quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi GV. Đây là yếu tố khách quan, xuất phát từ nghề nghiệp của "nhà giáo". Cần thực hiện một số nội dung cụ thể*

(2) *Thực hiện quy trình đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên với 05 bước như sau:*

*Bước 1: Đánh giá thực trạng và nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng của ĐNGV theo chuẩn*

*Bước 2: Xây dựng kế hoạch, nội dung đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ GV*

*Bước 3: Tổ chức triển khai các khóa đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV*

*Bước 4: Đánh giá kết quả của khóa bồi dưỡng*

*Bước 5: Rà soát đánh giá, sắp xếp lại ĐNGV sau đào tạo bồi dưỡng*

#### **3.2.4.4. Điều kiện thực hiện biện pháp**

Tổ chức quán triệt, học tập chuẩn giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông; Có nguồn kinh phí từ Hội đồng quản trị cấp; Xây dựng ĐNGV của nhà trường thật sự là "*Tổ chức biết học hỏi*". Thiết lập được mối quan hệ với các trường sư phạm, bồi dưỡng nhà giáo

#### **3.2.5. Xây dựng môi trường sư phạm thân thiện, dân chủ, đoàn kết tạo động lực làm việc và sự gắn bó của giáo viên với nhà trường**

##### **3.2.5.1. Mục đích của biện pháp**

Mục tiêu của giải pháp này nhằm nâng cao đời sống vật chất tinh thần cho đội ngũ giáo viên. Tạo niềm tin cho đội ngũ giáo viên tích cực học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

##### **3.2.5.2. Nội dung của biện pháp**

Đảm bảo thực hiện đúng, đủ, kịp thời các chế độ, chính sách, về bổ nhiệm, đãi ngộ, quyền lợi vật chất, tinh thần như: Chế độ tiền lương, chế độ phụ cấp, chế độ thử việc, ốm đau, thai sản, khen thưởng ... khắc phục tình trạng chậm trễ trong việc thanh toán các chế độ cho giáo viên. Xây dựng mối đoàn kết nội bộ, tạo sự thống nhất, đồng thuận trong mọi hoạt động của nhà trường. Xây dựng quy chế hoạt động, quy tắc ứng xử phù hợp, có tính giáo dục.

##### **3.2.5.3. Các bước thực hiện biện pháp**

- Đẩy mạnh công tác đào, bồi dưỡng đội ngũ vì trong những hình thức và cách tiến hành biện pháp này là điều kiện rất tốt để xây dựng, tạo ra môi trường học tập, rèn luyện giao lưu bổ ích, là sân chơi thú vị, qua đó đội ngũ giáo viên trường học sẽ trưởng thành, phát triển nhanh chóng về mọi mặt. Phối hợp với sở Giáo dục và Đào tạo điều kiện mở lớp bồi dưỡng giáo viên nhà trường. Bố trí và sử dụng hợp lý năng lực, sở trường đội ngũ giáo viên cũng là biện pháp tạo ra môi trường thuận lợi để họ có thêm niềm vui, động lực, phát huy cao nhất kinh nghiệm giảng dạy để làm việc, hướng dẫn, giúp đỡ hiệu quả đồng nghiệp hướng đến tạo lập, xây dựng một ê kíp làm việc tích cực, hiệu quả.

#### **3.2.6. Tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ giáo viên theo hướng phát triển năng lực**

##### **3.2.6.1. Mục đích của biện pháp**

Kiểm tra, đánh giá là một chức năng cơ bản của quản lý. Đánh giá đội ngũ theo hướng chất lượng nhằm đánh giá đầy đủ và chính xác được các kết quả hoạt động dạy của giáo viên. Ngoài ra còn phát hiện được những thiếu sót và tồn tại trong hoạt động dạy và học để khắc phục nhằm nâng cao chất lượng

dạy học. Đánh giá chính xác, sẽ kích thích được mọi người nỗ lực phấn đấu vươn lên và hạn chế những thiếu sót của cá nhân trong tập thể.

### 3.2.6.2. Nội dung của biện pháp

Đánh giá hoạt động dạy của giáo viên: Đánh giá kế hoạch dạy học, bài soạn, chất lượng dạy, đổi mới phương pháp dạy học, sử dụng thiết bị dạy học, bồi dưỡng phụ đạo học sinh, kiểm tra việc chấm, chữa bài, đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của học sinh.

### 3.2.6.3. Cách thức tiến hành biện pháp

Nhà trường xây dựng kế hoạch đánh giá một cách toàn diện, chi tiết, cụ thể rõ ràng. Thông báo công khai cho giáo viên và học sinh biết nội dung cần kiểm tra đánh giá.

Thành lập ban kiểm tra nội bộ: Ban giám hiệu, Ban thanh tra nhân dân, tổ trưởng chuyên môn, giáo viên nòng cốt, quy định rõ trách nhiệm, quyền hạn của từng thành viên trong Ban kiểm tra.

Kết quả đánh giá giáo viên được lưu lại và so sánh với kết quả lần kiểm tra trước đó để đánh giá sự phấn đấu vươn lên và tiến bộ của giáo viên. Phải trân trọng những thành quả mà giáo viên đạt được và kịp thời chấn chỉnh những sai sót nếu có của từng cá nhân nhằm hoàn thành nhiệm vụ năm học.

### 3.2.6.4. Điều kiện thực hiện biện pháp

- Hiệu trưởng lập kế hoạch đánh giá, có nội dung đánh giá và tiêu chuẩn đánh giá theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo, quy định của Hội đồng quản trị.

- Tiến hành đánh giá các mức độ: Tự đánh giá, cấp quản lý đánh giá (chú trọng năng lực giáo viên)

## 3.3. Mối quan hệ giữa các biện pháp

Mỗi một biện pháp đều giữ một vị trí và vai trò quan trọng riêng. Tuy vậy, các biện pháp lại có mối quan hệ hữu cơ với nhau. Khi các biện pháp hợp lại tạo nên một sự thống nhất có tác động qua lại với nhau, tương tác hỗ trợ cho nhau tạo nên động lực thúc đẩy hoạt động phát triển ĐNGV. Trong quá trình thực hiện các biện pháp cần áp dụng một cách hợp lý, khoa học mới mang lại hiệu quả cao nhất.

## 3.4. Khảo sát mức độ cần thiết và tính khả thi của các biện pháp phát triển đội ngũ giáo viên trường THPT Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội trong bối cảnh đổi mới giáo dục

Kết quả thu được thể hiện qua bảng 3.1 và bảng 3.2

**Bảng 3.1. Tổng hợp kết quả trưng cầu ý kiến về mức độ cần thiết của các biện pháp phát triển đội ngũ giáo viên tại các trường THPT Lê Văn Thiêm**

TT	Tên các biện pháp	Mức độ cần thiết						Điểm TB	Thứ tự
		Rất cần thiết		Cần thiết		Không cần thiết			
		SL	%	SL	%	SL	%		
1	Tổ chức quán triệt nâng cao nhận thức về vai trò, trách nhiệm của giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay	63	92,65	5	7,35	0	0	2,93	1
2	Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ giáo viên THPT đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay	62	91,18	6	8,82	0	0	2,91	2
3	Đổi mới công tác tuyển dụng, sử dụng, đội ngũ giáo viên phù hợp với thực tế nhà trường	60	88,24	8	11,76	0	0	2,88	4
4	Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay	61	89,71	7	10,29	0	0	2,89	3
5	Xây dựng môi trường sư phạm thân thiện, dân chủ, đoàn kết tạo động lực làm việc và sự gắn bó của giáo viên với nhà trường	58	85,29	10	14,71	0	0	2,85	6
6	Tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ giáo viên theo hướng phát triển năng lực	59	86,76	9	13,24	0	0	2,86	5

**Bảng 3.2. Tổng hợp kết quả trưng cầu ý kiến về tính khả thi các biện pháp phát triển đội ngũ tại trường THPT Lê văn Thiêm**

TT	Tên các biện pháp	Tính khả thi						Điểm TB	TB
		Rất khả thi		Khả thi		Không khả thi			
		SL	%	SL	%	SL	%		
1	Tổ chức quán triệt nâng cao nhận thức về vai trò, trách nhiệm của giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay	61	89,71	7	10,29	0	0	2,89	1
2	Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ giáo viên THPT đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay	60	88,24	8	11,76	0	0	2,88	2
3	Đổi mới công tác tuyển dụng, sử dụng, đội ngũ giáo viên phù hợp với thực tế nhà trường	59	86,76	9	13,24	0	0	2,86	3
4	Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay	58	85,29	10	14,71	0	0	2,85	4
5	Xây dựng môi trường sư phạm thân thiện, dân chủ, đoàn kết tạo động lực làm việc và sự gắn bó của giáo viên với nhà trường	57	83,82	11	16,18	0	0	2,84	5
6	Tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá đội ngũ giáo viên theo hướng phát triển năng lực	56	82,35	12	17,65	0	0	2,82	6

Các ý kiến đều tán thành cao về mức độ cần thiết và rất cần thiết, tính khả thi và rất khả thi của các biện pháp trên. Qua đó có thể khẳng định các biện pháp của đề tài là có cơ sở khoa học và thực tiễn.

### **Tiểu kết Chương 3**

Qua nghiên cứu lý luận về phát triển đội ngũ giáo viên và căn cứ vào thực trạng đội ngũ giáo viên trường THPT Việc đề xuất các biện pháp không chỉ dựa trên cơ sở lý luận, kết quả khảo sát thực trạng đánh giá GV trường THPT Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội, mà còn dựa trên những nguyên tắc cơ bản: Nguyên tắc đảm bảo tính kế thừa; Nguyên tắc đảm bảo tính toàn diện, khoa học; Nguyên tắc đảm bảo tính thực tiễn và hiệu quả; Nguyên tắc đảm bảo mối quan hệ giữa đánh giá và tự đánh giá, giữa đánh giá và phát triển. Tác giả đã đề xuất 05 biện pháp phát triển đội ngũ giáo viên trường THPT Lê Văn Thiêm, quận Long Biên, thành phố Hà Nội. Các biện pháp đã được tác giả tổ chức khảo nghiệm một cách khách quan. Kết quả khảo nghiệm cho thấy các biện pháp đưa ra là khả thi và cần thiết. Đáp ứng được giả thuyết khoa học đã nêu ra trong luận văn.

## **KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ**

### **1. Kết luận**

Phát triển đội ngũ GV nói chung và đội ngũ GV Trung học phổ thông nói riêng là việc tác động của chủ thể quản lý nhằm làm cho GV đảm bảo chuẩn theo quy định về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, đạo đức nghề nghiệp theo chuẩn nghề nghiệp GV; đồng thời xây dựng ĐNGV đủ về số lượng, có chất lượng, đồng bộ về cơ cấu. Phát triển ĐNGV chính là phát triển nguồn nhân lực của từng nhà trường, từng địa phương và của cả nước. Phát triển ĐNGV nói chung và ĐNGV nói riêng là lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo và kiểm tra đánh giá các khâu từ quy hoạch, tuyển chọn, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, kiểm tra, đánh giá và chế độ đãi ngộ. Việc phát triển ĐNGV đáp ứng yêu cầu đổi mới GD&ĐT chịu sự ảnh hưởng của nhiều yếu tố như sự phát triển nhanh chóng của khoa học và công nghệ; các cơ chế, chính sách quản lý của nhà nước và của ngành; Các yêu cầu đổi mới giáo dục phổ thông; Nhận thức, trình độ của CBQL; trình độ nhận thức của ĐNGV và môi trường giáo dục. Đây chính là những yếu tố khách quan, chủ quan, đồng thời cũng là những thuận lợi và khó khăn trong công tác phát triển ĐNGV nói chung và ĐNGV THPT nói riêng

Từ thực trạng phát triển đội ngũ giáo viên ở trường THPT Lê Văn Thiêm quận Long Biên, thành phố Hà Nội, cho thấy, đã đạt được những kết quả nhất định. Tuy nhiên, bên cạnh kết quả đạt được thì vẫn còn những hạn chế, bất cập như: Việc chỉ đạo quán triệt trách nhiệm của đội ngũ giáo viên chưa thực hiện có hiệu quả dẫn tới một số giáo viên có tinh thần trách nhiệm chưa cao. Việc đánh giá theo tiêu chuẩn mới, do đó nhiều tiêu chí ngay một lúc không thể đáp ứng mức tốt nhất. Chính vì vậy, còn nhiều hạn chế bất cập của đội ngũ khi áp dụng chuẩn giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông; Việc chỉ đạo tổ chức bồi dưỡng còn thiếu hiệu quả chưa đổi mới bồi dưỡng theo tiếp cận năng lực giáo viên. Nhận thức của một số CBQL, giáo viên về việc phát triển đội ngũ giáo viên còn mang nặng tính hình thức, thiếu tính tự chủ, linh hoạt cho nên hiệu quả việc phát triển đội ngũ cán bộ giáo viên còn chưa cao.

Để khắc phục những hạn chế, bất cập trên, luận văn đã đề xuất 6 biện pháp phát triển ĐNGV tại trường THPT Lê Văn Thiêm quận Long Biên, thành phố Hà Nội.

Tác giả luận văn đã tiến hành khảo nghiệm, phân tích đánh giá khách quan. Kết quả khảo nghiệm cho thấy các biện pháp đề ra đều có tính khả thi cao và được đồng thuận từ cơ sở. Các biện pháp luận văn đề xuất không chỉ áp dụng riêng tại trường THPT Lê Văn Thiêm quận Long Biên, thành phố Hà Nội mà còn áp dụng

cho các địa phương khác có hoàn cảnh tương tự như thành phố Hà Nội

## **2. Khuyến nghị**

### **2.1. Đối với Hội đồng quản trị**

Yêu cầu nhà trường xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ GV THPT giai đoạn 2020 - 2025.

Hội đồng quản trị có nguồn ngân sách để cấp chi cho các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng GV, có chính sách để nâng cao đời sống, thực hiện các chế độ BHXH, BHYT cho GV.

Xây dựng chính sách đãi ngộ, thu hút giáo viên giảng dạy có trình độ cao. Xây dựng ban hành thêm một số chính sách, chế độ khen thưởng, kỉ luật

### **2.3. Đối với sở Giáo dục và Đào tạo**

Tiếp tục quan tâm hơn nữa đến công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên theo chuẩn giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông. Cải tiến nội dung phương pháp bồi dưỡng.

### **2.4. Đối với Ban giám hiệu trường Trung học Lê Văn Thiêm, quận Long Biên thành phố Hà Nội**

Đổi mới công tác quản lý, sắp xếp, bố trí đội ngũ giáo viên một cách khoa học; tăng cường công tác kiểm tra xếp loại đội ngũ một cách chính xác; quan tâm hơn nữa đến công tác đào tạo bồi dưỡng; quan tâm đến đời sống vật chất và tinh thần của đội ngũ, tạo động lực cho đội ngũ phát triển.

Xây dựng kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường, phát triển ĐNGV, xác định rõ sứ mệnh- giá trị - tầm nhìn. Kế hoạch hằng năm phải xác định mục tiêu, nhiệm vụ một cách cụ thể phù hợp với thực trạng nhà trường.

Xây dựng qui chế chi tiêu nội bộ hợp lý, chú trọng các yếu tố khen thưởng, động viên, hỗ trợ kinh phí cho GV đi học nâng cao trình độ, nâng cao chế độ cho GV hợp đồng. Thực hiện tốt nguyên lý giáo dục “Nhà trường - Gia đình - Xã hội”.

### **2.4. Đối với giáo viên trường Trung học Lê Văn Thiêm, quận Long Biên thành phố Hà Nội**

Mỗi giáo viên phải nhận thức đúng về vai trò, trách nhiệm của người giáo viên trong hoạt động giáo dục. Thấy được vị trí quan trọng của mình trong việc nâng cao chất lượng giáo dục, góp phần đưa giáo dục hội nhập khu vực và thế giới. Từ đó nỗ lực phấn đấu không ngừng nâng cao bản lĩnh chính trị, đạo đức nghề nghiệp, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ khắc phục khó khăn hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao.