

Quản lý đội ngũ giáo viên trung học phổ thông huyện vùng cao Trảng Định tỉnh Lạng Sơn trong giai đoạn hiện nay : Luận văn ThS. Giáo dục học: 60 14 05 Hoàng Văn Chương ; Nghd. : PGS.TS. Nguyễn Tiến Đạt

1. Lý do chọn đề tài

Sau 20 năm đổi mới, đất nước ta đã đạt được những thành tựu quan trọng trên tất cả các lĩnh vực kinh tế-xã hội. Trong chặng đường phát triển, Đảng ta luôn coi Giáo dục&Đào tạo(GD-ĐT) là quốc sách hàng đầu, coi con người là vốn quý, đầu tư cho con người là đầu tư cho phát triển, phát huy nguồn lực con người là yếu tố cơ bản để đất nước phát triển bền vững.

Nghị quyết hội nghị Ban chấp hành Trung ương 2 khoá 8 đã khẳng định: “Giáo viên là nhân tố quyết định chất lượng giáo dục và được xã hội tôn vinh”. Đồng thời cũng đã chỉ ra một giải pháp để thực hiện nhiệm vụ và mục tiêu GD&ĐT là: đổi mới cơ chế quản lý (QL), sắp xếp chấn chỉnh và nâng cao năng lực của bộ máy quản lý GD&ĐT, chuẩn hóa đội ngũ giáo viên (ĐNGV), cán bộ quản lý cả về chính trị, tư tưởng, đạo đức và năng lực chuyên môn.

Để thực hiện mục tiêu đó, chúng ta cần phát triển GD&ĐT, Yếu tố cơ bản tạo nên chất lượng là ĐNGV. Trong những năm qua ĐNGV trung học phổ thông (THPT), trên địa bàn huyện Trảng Định tỉnh Lạng Sơn cũng đã có nhiều đóng góp cho sự phát triển giáo dục huyện nhà. Song trước yêu cầu đổi mới giáo dục và đào tạo thì ĐNGV THPT huyện Trảng Định tỉnh Lạng Sơn vẫn còn nhiều bất cập; năng lực chuyên môn còn non yếu; năng lực quản lý chưa đáp ứng được xu thế phát triển, cơ cấu chưa đồng bộ. xuất phát từ thực tế đó, tác giả đã chọn đề tài ***“Quản lý đội ngũ giáo viên trung học phổ thông huyện vùng cao Trảng Định tỉnh Lạng Sơn trong giai đoạn hiện nay”***.

2. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu để đề xuất những biện pháp quản lý ĐNGV THPT huyện vùng cao Tràng Định tỉnh Lạng Sơn.

3. Khách thể và đối tượng nghiên cứu

Vấn đề quản lý đội ngũ giáo viên THPT (cơ sở lý luận và thực tiễn)

Đối tượng nghiên cứu: Quản lý ĐNGV THPT huyện Tràng Định

4. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận về quản lý ĐNGV THPT
- Đánh giá thực trạng về công tác quản lý ĐNGV THPT Tràng Định
- Đề xuất những biện pháp QLĐNGV THPT trên địa bàn huyện

Tràng Định tỉnh Lạng Sơn.

5. Giả thuyết khoa học

Nếu có những biện pháp quản lý đồng bộ và khả thi để quản lý đội ngũ giáo viên trung học phổ thông thì trường trung học phổ thông huyện vùng cao Tràng Định sẽ có được đội ngũ giáo viên đáp ứng được yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay

6. Phạm vi nghiên cứu

Công tác quản lý đội ngũ giáo viên trung học phổ thông huyện vùng cao Tràng Định từ 2005 đến nay.

Trên cơ sở tổng kết công tác quản lý đội ngũ giáo viên ở các trường THPT trong nước và những nghiên cứu lý luận GD của thế giới để đánh giá thực trạng công tác quản lý ĐNGV THPT trên địa bàn huyện Tràng Định tỉnh Lạng Sơn.

7. Phương pháp nghiên cứu

Nhóm phương pháp nghiên cứu lý luận

Nhóm nghiên cứu thực tiễn

8. Cấu trúc luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và khuyến nghị, tài liệu tham khảo, phụ lục, luận văn được trình bày trong 3 chương

Chương 1: Cơ sở lý luận của đề tài

Chương 2: Thực trạng quản lý đội ngũ giáo viên trung học phổ thông trên địa bàn huyện vùng cao Trảng Định tỉnh Lạng Sơn

Chương 3: Các biện pháp quản lý đội ngũ giáo viên trung học phổ thông trên địa bàn huyện vùng cao Trảng Định tỉnh Lạng Sơn

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG

1.1. Tổng quan các vấn đề nghiên cứu

Các vấn đề lý luận nghiên cứu về khoa học quản lý của các nhà khoa học đều thống nhất cho rằng: Khái niệm về quản lý, các thành phần cấu trúc quản lý, chức năng quản lý, nguyên tắc quản lý, nghệ thuật quản lý và quản lý giáo dục tuân thủ theo quy luật chung của khoa học quản lý.

1.2. Các khái niệm cơ bản của đề tài

1.2.1. Khái niệm về quản lý

Quản lý là quá trình tác động có định hướng, có mục đích, có tổ chức và có lựa chọn của chủ thể quản lý đến khách thể quản lý nhằm giữ cho sự vận hành của tổ chức được ổn định và làm cho nó phát triển tới mục tiêu đã đề ra với hiệu quả cao nhất.

1.2.2. Các chức năng cơ bản của quản lý

- Chức năng kế hoạch hóa
- Chức năng tổ chức
- Chức năng lãnh đạo
- Chức năng kiểm tra đánh giá

1.2.3. Khái niệm quản lý giáo dục

“Quản lý giáo dục là hoạt động điều hành, phối hợp các lực lượng xã hội nhằm đẩy mạnh công tác đào tạo thế hệ trẻ theo yêu cầu phát triển của xã hội hiện nay”.

1.2.3.1. Bản chất của quản lý giáo dục là quá trình tác động có định hướng của chủ thể quản lý lên các thành tố tham gia quá trình hoạt động giáo dục nhằm thực hiện thắng lợi các mục tiêu giáo dục.

1.2.3.2. Quản lý đội ngũ giáo viên “xây dựng một ĐNGV đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, loại hình, đoàn kết nhất trí trên cơ sở đường lối giáo dục của Đảng ngày càng vững mạnh về chính trị, chuyên môn nghiệp vụ, đủ sức thực hiện có chất lượng mục tiêu và kế hoạch đào tạo”.

1.2.4. Các bước quản lý đội ngũ giáo viên

Quản lý đội ngũ giáo viên, (ĐNGV) tức là quản lý phát triển nhân sự mà ở đó xảy ra quá trình tác động có mục đích của chủ thể quản lý tới người lao động. Đó là tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng, đánh giá năng lực thực hiện và đãi ngộ nhằm mục đích phát triển nhân sự của tổ chức.

1.2.4.1. Quy hoạch đội ngũ Tức là xác định nhu cầu nhân lực, dự báo nhân lực hiện có và xác định bổ sung thay thế để duy trì đội ngũ cả về chất và lượng nhằm đáp ứng được nhiệm vụ của tổ chức.

1.2.4.2. Tuyển chọn giáo viên “Tuyển mộ nhân viên là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn tìm việc”. Hiệu quả của việc tuyển chọn GV là người đứng đầu đơn vị (hiệu trưởng) có trách nhiệm giúp đỡ, nhân viên thích ứng với nghề nghiệp thông qua khâu bố trí ban đầu.

1.2.4.3. Sử dụng giáo viên là sắp xếp, bố trí, đề bạt, bổ nhiệm giáo viên và giao nhiệm vụ phát huy khả năng hiện có để hoàn thành mục tiêu của tổ chức, tạo ra sự đồng thuận trong nhà trường.

1.2.4.4. Đào tạo – bồi dưỡng là quá trình hoạt động có mục đích, có tổ chức nhằm hình thành hệ thống kiến thức, năng lực sư phạm, thái độ nghề nghiệp theo quy định chuẩn nghề nghiệp, để đáp ứng yêu cầu giảng dạy và giáo dục của các nhà trường. Quản lý công tác đào tạo giáo viên ở cấp hệ thống là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra kết quả đào tạo GV.

1.2.4.5. Đánh giá thực hiện là Kích thích, động viên, ghi nhận và hỗ trợ GV. Đánh giá phải đảm bảo tính công bằng, dân chủ làm cho người được kiểm tra tin tưởng hăng hái trong công việc. Hình thức đánh giá đa dạng.

1.2.4.6. Đãi ngộ Các quyết định về lương, trợ cấp phúc lợi xã hội, khen thưởng. Quyết định động cơ, sự nhiệt tình và gắn bó của GV với nhà trường.

1.3. Trường trung học phổ thông trong hệ thống giáo dục quốc dân.

1.3.1. Trường trung học phổ thông

Luật Giáo dục 2005, Điều lệ trường trung học cơ sở, trung học phổ thông, phổ thông nhiều cấp học năm 2000, thì: trường THPT là bậc học cuối cùng của ngành học phổ thông là nơi hoàn thiện kiến thức cơ bản toàn diện cho học sinh.

Xét trên phương diện tổng thể, trong nhà trường thì ĐNGV là đối tượng quản lý. Để quản lý có hiệu quả trước hết phải làm cho GV thực hiện vai trò làm chủ quá trình giáo dục, làm chủ nhà trường. ĐNGV vừa là đối tượng vừa là chủ thể quản lý giáo dục.

1.3.2. Đội ngũ giáo viên trung học phổ thông

Là tập hợp những giáo viên tập trung trong một tổ chức, chung lý tưởng, mục đích, nhiệm vụ: Thực hiện mục tiêu giáo dục theo quy định của pháp luật.

1.3.2.1. Chức năng, nhiệm vụ của đội ngũ giáo viên trung học phổ thông

Có trình độ đại học hoặc sau đại học về chuyên môn giảng dạy và có chứng chỉ về nghiệp vụ sư phạm. Đảm bảo đủ tiêu chuẩn (4 tiêu chuẩn).

1.3.2.2. Vị trí vai trò của đội ngũ giáo viên trung học phổ thông

ĐNGV là những người trực tiếp giảng dạy giáo dục học sinh ở trường THPT, trang bị kiến thức, phát triển nhân cách học sinh. GV là người thực hiện mục tiêu giáo dục, quyết định chất lượng giáo dục. Luật Giáo dục ghi rõ: “Nhà giáo giữ vai trò quyết định trong việc đảm bảo chất lượng”.

1.4. Các mô hình và phương pháp quản lý đội ngũ giáo viên

1.4.1. Các mô hình quản lý

- Mô hình quản lý hành chính (mệnh lệnh tập trung);
- Mô hình tăng cường tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm;
- Mô hình quản lý quan tâm đến mỗi con người;
- Mô hình quản lý dựa trên cơ sở kết hợp các mô hình trên.

1.4.2. Các phương pháp quản lý

+ *Nhóm phương pháp hành chính tổ chức* là chủ thể quản lý dùng quyền đưa ra các mục tiêu, nhiệm vụ, yêu cầu khách thể quản lý thực hiện.

Ưu điểm: có căn cứ pháp lý, tính bắt buộc, tạo ra sự thống nhất đồng loạt, trực tiếp tác động đến đối tượng nên có hiệu quả nhanh chóng.

Hạn chế: dễ lạm dụng, dẫn đến quan liêu độc đoán, mất dân chủ. Do vậy trong quá trình quản lý người quản lý biết vận dụng ưu điểm hạn chế khuyết điểm tạo ra sức mạnh của nhà trường.

+ *Nhóm phương pháp kinh tế quản lý nhân sự* tác động đến lợi ích kinh tế của khách thể quản lý – tránh chủ nghĩa thực dụng và sự mất đoàn kết nêu lợi ích không được phân phối công bằng.

+ *Nhóm phương pháp giáo dục thuyết phục* dùng các biện pháp đặc thù của giáo dục tác động đến nhận thức, thái độ hành vi của khách thể

quản lý. Có thể trực tiếp hoặc gián tiếp, trở thành nền nếp, song cần tránh nếu qua coi trọng dẫn đến ảo tưởng, duy ý trí.

+ *Nhóm phương pháp tâm lý xã hội* vận dụng quy luật tâm lý tạo môi trường tích cực, làm ảnh hưởng tới các mối quan hệ trong tổ chức.

1.5. Các quan điểm chỉ đạo quản lý đội ngũ nhà giáo

+ Các Nghị quyết Ban chấp hành trung ương Đảng, chiến lược phát triển giáo dục, Luật Giáo dục.

1.5.1. Kinh nghiệm quốc tế

Ở nước cộng hòa Pháp GD có tính tự chủ cao, các trường dự trù về kinh phí Chính phủ tài trợ về tài chính, Các nhà trường được tuyển giáo viên làm việc.

Ở các nước OECD (tổ chức các nước Hợp tác và Phát triển kinh tế) giao quyền cho nhà trường rất lớn: nhà trường, tuyển chọn, sa thải giáo viên.

Ở các nước Đông nam Á như Thái Lan tổ chức nhân sự giáo dục gồm nhiều cấp: trung ương, khu vực, cấp địa phương. Phân loại GV dựa trên bằng cấp khoa học.

Tóm lại: Mỗi Quốc gia tùy thuộc vào định chế nhà nước có cơ chế quản lý hệ thống giáo dục quốc dân khác nhau.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra từ các nước

+ Đổi mới GD cần được diễn ra ở cấp trường và cấp địa phương: nhà trường là trung tâm của sự thay đổi ở đây quyết định mức độ thành công hoặc làm yếu đi sự thay đổi.

+ Xu hướng chung QLGD là các nhà trường tự quản lý, nhà nước quản lý (chính sách, mục tiêu, chương trình, xây dựng cấu trúc hệ thống);

+ Quan điểm QLGD cấu trúc quản lý càng đơn giản càng tốt, quyết định càng gần cấp thực hiện càng hiệu quả;

- + Sự hỗ trợ của cấp trung ương và địa phương đối với các nhà trường là cần thiết. Nên trao quyền cho các nhà trường trong việc tổ chức nhân sự;
- + Giáo viên phải luôn coi mình là người học luôn tự học và sáng tạo;
- + Tiến hành ký cam kết chất lượng giữa các cấp giáo dục;
- + Quản lý nhà trường có hiệu quả là: cần kết hợp tập trung và phân cấp, tránh mô hình phức tạp.

Tiểu kết chương 1

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TRÊN ĐỊA BÀN HUYỆN VÙNG CAO TRÀNG ĐỊNH

2.1. Sơ lược hệ thống quản lý nhà nước và mối quan hệ giữa các cơ quan quản lý nhà nước về giáo dục phổ thông

2.1.1. Hệ thống quản lý nhà nước về giáo dục phổ thông

Theo điều 100 Luật Giáo dục năm 2005 cơ quan quản lý nhà nước về giáo dục gồm: Chính phủ, Bộ Giáo dục và Đào Tạo (BGD&ĐT), cơ quan ngang bộ Ủy ban nhân dân các cấp, Sở GD&ĐT (các trường THPT), phòng GD&ĐT(TH, THCS), cơ sở GD.

2.1.2. Quan hệ giữa các cơ quan quản lý nhà nước về giáo dục phổ thông

Hệ thống quản lý Nhà nước về GD ở nước ta theo kiểu trực tuyến chức năng (quản lý theo ngành và quản lý lãnh thổ). Việc quản lý theo ngành và lãnh thổ nhằm phát huy sức mạnh của trung ương và địa phương cho sự phát triển GD.

2.2. Sơ lược điều kiện tự nhiên, kinh tế xã hội huyện Tràng Định tỉnh Lạng Sơn

2.2.1. Điều kiện tự nhiên- kinh tế- xã hội

2.2.1.1. Điều kiện tự nhiên

Huyện Tràng Định nằm ở $22^{\circ}12'30''$ đến $22^{\circ}18'30''$ vĩ bắc, từ $106^{\circ}27'30''$ đến $106^{\circ}30'$ kinh đông, trên đỉnh chóp phía bắc của tỉnh Lạng Sơn, tiếp giáp huyện Thạch An tỉnh Cao Bằng về phía bắc, cách thành phố Lạng Sơn 70 km, phía tây giáp huyện Na Rì tỉnh Bắc Kạn, phía nam và tây nam giáp huyện Bình Gia và huyện Văn Lãng, phía đông và đông bắc giáp huyện Long Châu tỉnh Quảng Tây của Trung Quốc với chiều dài đường biên giới 53km. Độ dài Đông – Tây 48,5km, Nam – Bắc 29,4km. Diện tích tự nhiên của huyện là 101198 km², trong đó rừng và đất rừng chiếm tới 80,7%.

2.2.1.2. Tình hình kinh tế - xã hội

Tràng Định gồm có 22 xã và 01 thị trấn khoảng 301 thôn, 5 khối phố (18 xã khu vực II và III trong đó có 4 xã biên giới).

Kinh tế chủ yếu của huyện Tràng Định hiện là nông – lâm nghiệp, đang từng bước chuyển dịch cơ cấu theo hướng sản xuất hàng hóa.

Về giáo dục; Từ những năm 1960 của thế kỷ XX hệ thống trường lớp cấp I đã được mở tất cả các xã, đến nay toàn huyện có 2 trường THPT và 1 Trung tâm giáo dục thường xuyên (TTGDTX), đáp ứng được cơ bản nhu cầu học tập của con em các dân tộc.

2.2.2. Tình hình phát triển giáo dục

2.2.2.1. Quy mô trường lớp

Mạng lưới trường, lớp từ giáo dục mầm non đến giáo dục phổ thông tiếp tục được củng cố và hoàn thiện: quy mô giáo dục và đào tạo phát triển tạo điều kiện cho con em vùng khó khăn, học sinh dân tộc có điều kiện đến trường. Toàn huyện có 63 trường 563 lớp, tổng số học sinh là: 12605 học sinh.

Giáo dục THPT: có sự phát triển từ một trường THPT nằm ở trung tâm huyện được thành lập năm 1961, đến năm học 2006-2007 đã có 2 trường THPT; Một ở trung tâm một ở khu vực phía đông nam của huyện

trường mới thành lập nằm ở khu vực biên giới tạo điều kiện cho con em vùng biên giới học tập.

Giáo dục dân tộc: có 1 trường PTDT Nội Trú THCS gồm 9 lớp với 222 học sinh trong những năm qua ở trường này không có học sinh xếp loại học lực yếu. 100% học sinh là con em các dân tộc thiểu số đang cư trú ở những vùng khó khăn, vùng III.

Giáo dục và đào tạo Trảng Định về cơ bản giữ vững quy mô trường, lớp. Sau ba năm thực hiện cuộc vận động “Hai không”, hiện tượng học sinh chưa đạt chuẩn lên lớp đã được chấn chỉnh.

2.2.2.2. Chất lượng, hiệu quả giáo dục và đào tạo

Quán triệt sâu sắc cuộc vận động “Hai không” do Bộ GD&ĐT phát động, nhà trường đã tập trung đầu tư chuyên môn để nâng dần chất lượng giáo dục. Tạo điều kiện và giúp học sinh tự tin trong học tập. Tiếp tục tích cực đổi mới phương pháp (tránh lối dạy đọc – chép và nhìn - chép),

2.2.2.3. Đội ngũ giáo viên

Bảng 2.2. ĐNGV huyện Trảng Định năm học 2009-2010

TT	Các chỉ số	Tổng	MN	TH	THCS	THPT	GDTX
1	Số giáo viên	1018	134	346	305	96	14
2	Số lớp	563	116	266	125	47	10
3	Tỷ lệ GV/ lớp		1,16	1,3	2,44	2,04	1,4

(Nguồn: UBND huyện Trảng Định Lạng Sơn)

Những năm qua ngành giáo dục và đào tạo huyện Trảng Định luôn coi trọng công tác đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn cho cán bộ quản lý và giáo viên, tăng tỷ lệ giáo viên đạt chuẩn, giảm dần và tiến tới không còn giáo viên dưới chuẩn. cấp THPT chưa có giáo viên trên chuẩn.

2.3. Thực trạng về GD phổ thông trên địa bàn huyện Trảng Định

2.3.1. Quy mô trường lớp

Hiện nay trên địa bàn huyện Trảng Định có hai trường THPT công lập, một trung tâm giáo dục thường xuyên. Năm học 2010-2011 khối THPT trên địa bàn huyện có 47 lớp khoảng 2000 học sinh. Trong hai trường (THPT Trảng Định và THPT Bình Độ). Quy mô hai trường về cơ bản đã đáp ứng được nhu cầu học tập của con em các dân tộc trên địa bàn, việc mở trường THPT Bình Độ (2006-2007) đã đáp ứng được nhu cầu học tập của con em các xã biên giới.

Trường THPT Trảng Định nằm ở trung tâm huyện, số lượng tuyển sinh đông (địa bàn tuyển sinh gồm: 17 xã và một thị trấn) số học sinh tuyển đầu cấp lớp 10 tuyển được 67,45% số học sinh tốt nghiệp THCS. Diện tích nhà trường 10193 m², khuôn viên hẹp, số phòng học cơ bản đáp ứng được việc dạy học 2 ca, trường chưa có các phòng chức năng, phòng học bộ môn, phòng thí nghiệm, thực hành. Trang thiết bị phục vụ dạy và học, hiệu quả sử dụng chưa cao. Trường đã được trang bị một số thiết bị dạy học hiện đại nhưng so với yêu cầu đổi mới phương pháp dạy học, vẫn còn nhiều bất cập.

2.3.2. Chất lượng giáo dục trung học phổ thông

Công tác giáo dục tư tưởng, chính trị, đạo đức và kỹ năng sống cho học sinh đã được nhà trường quan tâm và triển khai tích cực có hiệu quả trong các hoạt động giáo dục. Tuy nhiên, học sinh 95% là người dân tộc thiểu số, một bộ phận các em, sinh sống và cư trú ở các xã vùng III, còn tồn tại nhiều hủ tục lạc hậu, chưa xác định được động cơ học tập, điều kiện phục vụ cho việc học còn nhiều hạn chế. Ảnh hưởng của của mặt trái kinh tế thị trường, tác động của của các luồng văn hóa trong thời kỳ hội nhập, ảnh hưởng đến một bộ phận học sinh khó khăn trong rèn luyện đạo đức và kỹ năng sống. Sau 3 năm thực hiện cuộc vận động “Hai không”, chất lượng về đạo đức và học lực của học sinh THPT trên địa bàn huyện Trảng

Định có tiến bộ song chưa thực sự bền vững. ĐNGV cần được bồi dưỡng thường xuyên về năng lực đổi mới phương pháp, dạy học thân thiện học sinh tích cực.

Thực hiện sự chỉ đạo của Bộ Giáo dục và Đào tạo về giúp đỡ học sinh yếu, kém nâng cao chất lượng giáo dục. Mỗi thầy cô giáo dạy 2 tiết/tuần mà không đòi hỏi thù lao, làm giảm tỷ lệ học sinh học yếu nâng dần số học sinh học lực trung bình và học lực khá, giỏi.

Kết quả thi đại học 4 năm gần đây còn rất khiêm tốn:

- Năm 2006 - 2007 tỷ lệ đỗ đại học là: 64/530 chiếm tỷ lệ: 12%.
- Năm 2007 - 2008 tỷ lệ đỗ đại học là: 70/522 chiếm tỷ lệ: 13,41%.
- Năm 2008 - 2009 tỷ lệ đỗ đại học là: 74/527 chiếm tỷ lệ: 14,04%.
- Năm 2009 - 2010 tỷ lệ đỗ đại học là: 83/483 chiếm tỷ lệ: 17,18%.

2.3.3. Một số khó khăn, trong quá trình phát triển giáo dục phổ thông trên địa bàn huyện vùng cao Trảng Định

- Công tác chỉ đạo, quản lý trường học nhất là khâu lập kế hoạch và biện pháp chỉ đạo thực hiện nâng cao chất lượng giáo dục còn nhiều hạn chế. Năng lực cán bộ quản lý chưa thật sự đáp ứng yêu cầu của sự phát triển.

- Ngân sách chi cho giáo dục còn thấp, các vấn đề về nhà ở cho học sinh trọ học đang là vấn đề khó khăn của nhà trường. Tệ nạn xã hội xâm nhập trường học ngày càng tinh vi, khó kiểm soát.

Công tác thanh kiểm tra và một số mảng công việc chưa được quan tâm đúng mức: quản lý chuyên môn, công tác điều tra khảo sát, các biện pháp nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện có tiến bộ song chưa vững chắc. Năng lực của các tổ trưởng chuyên môn còn nhiều hạn chế, sinh hoạt chuyên môn nặng về thủ tục hành chính, sự vụ.

2.4. Thực trạng về đội ngũ giáo viên trung học phổ thông trên địa bàn huyện vùng cao Trảng Định

2.4.1. Về số lượng đội ngũ giáo viên

Theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo tại thông tư 35/2006/BGD&ĐT định mức giáo viên/ lớp học ở cấp THPT là 2,25 như vậy về mặt lý thuyết tỷ lệ giáo viên/ lớp là cao. Nhưng trong thực tế có môn thừa môn thiếu. rất khó trong việc bố trí chuyên môn. Các năm học chưa tuyển đủ giáo viên theo chỉ tiêu, rất khó khăn trong việc phân công chuyên môn.

Nguyên nhân thiếu:

- 1/3 Giáo viên giảng dạy tại trường là giáo viên ở xuôi, số giáo viên này giảng dạy từ 1 đến 3 năm, có quyết định tuyển dụng chính thức lại xin chuyển công tác về quê hoặc ra thành phố.

- Giáo viên có trình độ chuyên môn vững, được cử đi học cao học sau khi hoàn thành khóa học, có nguyện vọng xin chuyển công tác về thành phố.

- Chính quyền địa phương chưa có những chính sách thu hút, đãi ngộ giáo viên về công tác tại huyện nhà.

- Một bộ phận giáo viên chưa tha thiết với nghề, khi được tuyển dụng lại xin chuyển công tác khác.

2.4.2. Về cơ cấu đội ngũ giáo viên

ĐNGV trường THPT huyện Trảng Định không đều. Nhìn một cách tổng quát giáo viên trẻ chiếm số đông, đây là lực lượng hùng hậu để phát triển đội ngũ và nâng cao chất lượng giáo dục. Nhưng thực tế, số giáo viên trẻ là những giáo viên ở tỉnh khác, chưa thật sự gắn bó với giáo dục miền núi.

Đội ngũ giáo viên người dân tộc (địa phương) đã có sự bổ sung đáng kể, tuy nhiên, số giáo viên này chủ yếu là nguồn cử tuyển, năng lực và nghiệp vụ chuyên môn cần phải được bồi dưỡng thường xuyên, mới có thể

đáp ứng được sự phát triển của giáo dục. 100% giáo viên đều đạt chuẩn về trình độ đào tạo (đại học), nhưng do nhiều nguồn đào tạo khác nhau, năng lực và nghiệp vụ sư phạm không đồng đều.

2.4.3. Kiến thức liên quan đến chất lượng đội ngũ giáo viên THPT

- Về trình độ ngoại ngữ (tiếng Anh)

Trình độ ngoại ngữ của ĐNGV trên địa bàn huyện Trảng Định rất hạn chế

+Về trình độ tin học :

Giáo viên có trình độ đại học tin học là 3 người (giáo viên dạy tin). Những giáo viên có tuổi trên 50, kỹ năng tin học yếu, dạy học theo hình thức truyền thống (phấn trắng bảng đen), chậm đổi mới phương pháp, tính thích nghi trong môi trường dạy học thân thiện học sinh tích cực hiệu quả không cao. Số giáo viên có tuổi đời trên 35 dưới 40 có hiểu biết tin học tương đương trình độ A, giáo viên sử dụng công nghệ thông tin bằng hình thức tự học.

2.5. Thực trạng về công tác quản lý đội ngũ giáo viên trường trung học phổ thông huyện Trảng Định tỉnh Lạng Sơn

1.5.1. Thực trạng về cơ cấu tổ chức và phân cấp quản lý ở nhà trường trung học phổ thông

Phân cấp quản lý ĐNGV trong nhà trường THPT phân đông các hiệu trưởng cho rằng chưa hợp lý, với việc bố trí giáo viên như hiện nay. Nhà trường là đơn vị sử dụng, nhưng không tuyển dụng. Nên thay đổi tuyển dụng biên chế bằng hình thức ký hợp đồng GV giảng dạy.

1.5.2. Thực trạng về lập kế hoạch, quy hoạch phát triển đội ngũ

Công tác lập kế hoạch, quy hoạch phát triển đội ngũ giáo viên ở trường dựa theo quy trình từ phía đơn vị cơ sở trường làm căn cứ. Hiệu trưởng làm công tác dự báo. Điều đó đòi hỏi kế hoạch phải chi tiết, cụ thể, có tính giai đoạn, tính khả thi. Qua khảo sát các cán bộ quản lý cho rằng:

- 45% ý kiến cho các cán bộ quản lý cho là có kế hoạch;
- 55% ý kiến cho là chưa có kế hoạch, chỉ là giải pháp tình thế;
- 4.0% ý kiến cho rằng có giải pháp chiến lược;
- 42,9% ý kiến cho là kế hoạch làm tốt;
- 38,5% ý kiến giáo viên cho rằng cơ cấu, kế hoạch trung bình.
- 20,5% ý kiến giáo viên cho rằng quy hoạch cơ cấu chưa tốt.

1.5.3. Thực trạng về công tác tuyển chọn, sử dụng đội ngũ

Tuyển dụng cán bộ và giáo viên từ năm học 2007-2008 trở lại đây có những thay đổi đối với cấp THPT, Giám đốc Sở GD&ĐT quyết định tổ chức thi tuyển giáo viên và phân công giáo viên. Thực tế, có giáo viên được tuyển dụng nhưng không đáp ứng được công việc.

1.5.4. Thực trạng về tạo môi trường thuận lợi phát triển đội ngũ

Viên chức giáo dục phổ thông công tác tại địa bàn huyện, được hưởng các chế độ thu hút trợ cấp một lần khi đến công tác tại các xã vùng cao, vùng biên chính sách về lương của giáo viên nước ta hiện nay còn nhiều bất cập, lương thấp, trả lương theo thâm niên cứ 3 năm lên một bậc, chưa căn cứ vào năng lực giáo viên nên không khích thích được đông lực làm việc và sự cống hiến hết mình cho giáo dục.

1.5.5. Thực trạng về công tác đào tạo- bồi dưỡng

Bồi dưỡng giáo viên là việc làm thường xuyên, giúp giáo viên cập nhật những kiến thức mới mẻ để đáp ứng yêu cầu đổi mới về nội dung, phương pháp giảng dạy, nâng cao chất lượng giáo dục phổ thông.

Kết quả khảo sát 30 giáo viên THPT huyện Trảng Định cho thấy nhà trường quan tâm đến công tác đào tạo bồi dưỡng, tuy nhiên mức độ quan tâm chưa cao, chỉ có 32,8% giáo viên đánh giá nhà trường rất quan tâm, còn 65% cho là quan tâm ở mức bình thường; còn khoảng 2,2% đánh giá là quan tâm nhưng chưa hiệu quả.

Về nội dung bồi dưỡng đối với cấp THPT ở tỉnh Lạng Sơn, 100% do Sở Giáo dục và Đào tạo quyết định, công tác phối hợp để tiến hành bồi dưỡng với các cơ sở khác ngoài giáo dục còn hạn chế.

Hình thức và phương pháp bồi dưỡng: Thường tổ chức bồi dưỡng tập trung theo nhóm lớp, theo môn học

1.5.6. Thực trạng về công tác kiểm tra đánh giá và khen thưởng

Tiêu chí đánh giá từ năm học 2008-2009 trở về trước các trường đều tập trung đánh giá về ý thức chấp hành nội quy, thái độ tinh thần trách nhiệm của bản thân đối với công việc giảng dạy. Từ năm 2009-2010 Bộ GD&ĐT đã quy định các tiêu chí đánh giá đối với giáo viên: Đánh giá theo chuẩn nghề nghiệp và năng lực thực hiện chuẩn nghề nghiệp.

Hình thức và phương pháp kiểm tra hoạt động giảng dạy của GV: kiểm tra đột xuất, kiểm tra định kỳ. Việc đánh giá giáo viên là để nhằm mục đích thi đua khen thưởng, điều chỉnh sắp xếp lại nhân sự.

2.6. Đánh giá chung

2.6.1. Những mặt mạnh

Căn cứ theo chuẩn hiệu trưởng, chuẩn nghề nghiệp của ĐNGV do Bộ GD&ĐT ấn hành năm 2010, 100% cán bộ quản lý và GV trường THPT Tràng Định đều đạt chuẩn trình độ đào tạo.

Đội ngũ giáo viên người địa phương (dân tộc thiểu số), chiếm 85% thành viên trong Hội đồng sư phạm nhà trường, GV là người dân tộc sẽ có điều kiện gần gũi học sinh, giúp học sinh tự tin trong học tập.

2.6.2. Một số tồn tại

- Kế hoạch tổng thể phát triển ĐN, chưa theo kịp tình hình biến chuyển phức tạp của ĐNGV trong cơ chế thị trường. Công tác tuyển chọn, luân chuyển giáo viên còn bộc lộ nhiều bất cập. Số tiết lên lớp theo quy định của GV THPT cao. Chính sách về lương cho GV, hiện nay đã được

cải thiện, những biến động thị trường tác động mạnh làm cho đời sống một bộ phận GV gặp khó khăn. Chế độ khuyến khích cho GV người dân tộc chưa được coi trọng đúng mức.

2.6.3. Nguyên nhân

Nguyên nhân khách quan:

Tràng Định là một huyện vùng cao biên giới kinh tế - xã hội chậm phát triển, bản thân GD có sự mâu thuẫn giữa nhu cầu mở rộng quy mô và nâng cao chất lượng, trong đó có yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ.

- Nguyên nhân chủ quan:

Một bộ phận cán bộ chưa thích ứng được công tác quản lý khi nhu cầu đổi mới công tác quản lý trong các nhà trường THPT đang là mối quan tâm của ngành. Các đơn vị sử dụng GV chưa được phép tuyển dụng, lựa chọn GV.

Tiểu kết chương 2

.

CHƯƠNG 3

CÁC BIỆN PHÁP QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TRÊN ĐỊA BÀN HUYỆN VÙNG CAO TRÀNG ĐỊNH

3.1. Định hướng, mục tiêu, nguyên tắc về công tác quản lý đội ngũ giáo viên trung học phổ thông trên địa bàn huyện Tràng Định

3.1.1. Căn cứ để xác định định hướng, mục tiêu

Căn cứ luật Giáo dục, chỉ thị của của BGD&ĐT và chiến lược phát triển GD từ nay đến năm 2020.

3.1.2. Các nguyên tắc xây dựng biện pháp

- Nguyên tắc kế thừa và phát triển;
- Nguyên tắc tính phù hợp.

3.2. Các biện pháp quản lý đội ngũ giáo viên

3.2.2. *Đổi mới công tác tuyển chọn và sử dụng*

+ *Công tác tuyển chọn giáo viên*

Hiện nay, Sở GD&ĐT Lạng Sơn áp dụng thi tuyển giáo viên thay thế hình thức tuyển dụng “đơn phương”. Hình thức thi tuyển có tác dụng tạo ý thức trách nhiệm của người giáo viên về nghĩa vụ viên chức.

- *Nội dung tuyển chọn:*

Căn cứ vào quy mô nhà trường, kế hoạch phát triển đội ngũ; dựa vào số khối lớp và nhu cầu môn học.

Cách tuyển chọn: thử việc, thi tuyển.

Được thực hiện một cách đồng bộ, dân chủ, công bằng, công khai sẽ có tác dụng khuyến khích người GV

- *Xây dựng tiêu chuẩn tuyển chọn:* hiệu trưởng trường THPT để đưa ra tiêu chuẩn tuyển dụng cụ thể, làm cho công tác tuyển chọn được công bằng hơn, khoa học hơn. Việc tuyển dụng giáo viên phải tuân theo các tiêu chuẩn: phẩm chất đạo đức, trình độ chuyên môn đào tạo, kỹ năng sư phạm.

+ *Công tác sử dụng giáo viên*

- Phát huy hết khả năng, năng lực, điểm mạnh của từng giáo viên.

- Phân công giáo viên đúng với chuyên môn đào tạo, thực hiện đúng chế độ chính sách với người lao động vượt định mức.

- Đoàn kết nhất trí cao, tránh tình trạng mất đoàn kết.

Đối tượng chủ yếu của công tác quản lý là xử lý các mối quan hệ giữa người với người. Người quản lý phải biết kết hợp đức trị và pháp trị, phối hợp giữa uy quyền và sự bao dung, bản thân lãnh đạo phải là người đức độ, trong sáng, có tài tổ chức thực tiễn.

3.2.3. *Xây dựng và hoàn thiện chính sách, chế độ động viên, khích lệ, tăng cường phân cấp quản lý và tính tự chịu trách nhiệm*

Xây dựng và hoàn thiện chính sách, chế độ, cơ chế đãi ngộ thỏa đáng động viên, khích lệ, tạo động lực, cơ hội cho GV được cống hiến.

Chăm lo đời sống tinh thần, vật chất, chế độ đãi ngộ là đòn bẩy, thúc đẩy nâng cao chất lượng giáo dục. Điều kiện kinh tế, hoàn cảnh công tác nơi làm việc, gia đình có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả và chất lượng giáo dục.

Đảm bảo tốt các quyền lợi vật chất, giúp giáo viên người dân tộc có điều kiện học tập nâng cao trình độ, đi học sau đại học sẽ là động lực tốt giúp nhà trường quản lý tốt đội ngũ GV.

Tăng cường kiểm tra nội bộ, xây dựng nếp sống văn hóa, môi trường giáo dục an toàn thân thiện, dân chủ và công bằng

Chế độ khen thưởng: BGH công bố các chỉ tiêu thi đua trong hội nghị viên chức đầu năm học. Hàng năm phát động thi đua, coi thi đua là công cụ, vừa là động lực của sự phát triển. Hình thức thi đua đa dạng, khi xét đảm bảo tính công bằng, dân chủ, khách quan.

BGH, BCHCD, xây dựng quy chế phối hợp. Chăm lo đến đời sống vật chất của GV, BGH nhà trường cần làm những việc sau:

- + Tăng thu nhập chính đáng cho GV để họ yên tâm công tác miền núi;
- + Tăng cường sự đoàn kết nhất trí cao trong đội ngũ giáo viên;
- + Động viên, bằng biện pháp khen thưởng kịp thời;
- + Đảm bảo đủ, kịp thời mọi chế độ cho GV, có nhiều năm công tác tại miền núi và có nguyện vọng gắn bó lâu dài;
- + Quan tâm đến hoàn cảnh GV, động viên kịp thời;
- + Quan tâm đến việc chăm sóc sức khỏe cho giáo viên;
- + Thực hiện chế độ tài chính công khai, công bằng cho mọi đối tượng.
- *Tăng cường công tác phân cấp quản lý:* Thực hiện phân cấp mạnh về công tác quản lý tránh tình trạng tập quyền hoặc phân tán quyền lực.

BGH nhà trường được tham gia vào Hội đồng tuyển chọn cán bộ giáo viên theo yêu cầu công việc chuyên môn cụ thể của nhà trường.

Hiệu trưởng được quyền thưởng phạt cán bộ, giáo viên dựa trên cơ sở quy định của ngành.

3.2.4 Đổi mới công tác kiểm tra đánh giá và đào tạo bồi dưỡng

+ Công tác kiểm tra đánh giá

Đánh giá theo chuẩn giáo viên, phân loại giáo viên trên cơ sở các cuộc thi nhận thức giáo viên. Thể chế hóa tiêu chuẩn người cán bộ quản lý giáo dục gắn với đào tạo bồi dưỡng với đề bạt bổ nhiệm và tăng lương.

+ Đổi mới công tác đào tạo bồi dưỡng

Đổi mới công tác đào tạo bồi dưỡng ĐNGV giúp cho cơ cấu nhân sự của nhà trường đảm bảo sự đồng bộ, hiệu quả ngày một hoàn thiện hơn.

+ Các nội dung của công tác đào tạo bồi dưỡng

- Bồi dưỡng phẩm chất chính trị, đạo đức lối sống cho đội ngũ giáo viên là việc làm thường xuyên của chi bộ nhà trường, BGH, tổ chức thi tìm hiểu về pháp luật, học tập và làm theo tấm gương Bác Hồ kính yêu. Hiệu trưởng chỉ đạo xây dựng tủ sách pháp luật của nhà trường tạo điều kiện cho GV tìm hiểu nghiên cứu để nâng cao bản lĩnh chính trị.

- Bồi dưỡng về trình độ chuyên môn và kỹ năng sư phạm, xác định mục tiêu, chỉ tiêu, cử giáo viên đi đào tạo bồi dưỡng đáp ứng yêu cầu phát triển của nhà trường. Hỗ trợ chi phí về tài chính, để giáo viên yên tâm công tác ở miền núi.

Hiệu trưởng Lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn phát triển đội ngũ giáo viên kế cận, liên kết với các trường đại học để mở các lớp bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ cho giáo viên. Đổi mới phương pháp dạy học.

Đối với từng giáo viên: nắm chắc được hệ thống tri thức, kỹ năng sư phạm đặc trưng của nghề dạy học, muốn vậy người giáo viên cần tích cực tham gia vào các hoạt động chuyên môn như giảng dạy, dự giờ đồng nghiệp.

Bồi dưỡng nâng cao chất lượng giáo dục dân tộc, nâng cao nhận thức cho đội ngũ giáo viên, chuẩn hóa về trình độ đào tạo, giáo viên vững về tư tưởng chính trị và tinh thông về nghiệp vụ sư phạm. Có chế độ thỏa đáng đối với giáo viên người dân tộc có thành tích xuất sắc, có chính sách và chiến lược lâu dài đào tạo đội ngũ giáo viên người dân tộc có trình độ trên chuẩn.

Bồi dưỡng về ngoại ngữ: BGH nhà trường cần có những biện pháp cụ thể, quy định lứa tuổi, yêu cầu về mức độ cần đạt của một tín chỉ ngoại ngữ.

Bồi dưỡng tin học: là việc làm cần thiết, BGH yêu cầu mỗi cán bộ giáo viên trong một năm học ít nhất soạn được 2 giáo án điện tử, bài soạn (giáo án) yêu cầu soạn bằng máy. Hiệu trưởng cần thực hiện các công việc sau:

Đầu tư trang bị máy tính để giáo viên luyện tập, từng bước đào tạo cho giáo viên dự thi bằng A,B theo kế hoạch Sở GD&ĐT.

Vận dụng quan điểm chỉ đạo của BGD&ĐT về biện pháp quản lý đội ngũ giáo viên trường trung học phổ thông giai đoạn (2003-2010) chúng tôi đã đề ra 4 biện pháp có khả năng thực thi trên địa bàn huyện vùng cao Trảng Định trong giai đoạn hiện nay. Để những biện pháp trên phát huy tác dụng và có tính khả thi cần phải được triển khai một cách đồng bộ, chúng tôi tiến hành thăm dò về tính khả thi, tính cấp thiết của các biện pháp.

3.3. Thăm dò sự nhận thức về tính khả thi, tính cấp thiết của các biện pháp

Sau khi nghiên cứu lựa chọn và đề xuất các biện pháp chủ yếu quản lý ĐNGV trường THPT trên địa bàn huyện Trảng Định, chúng tôi đã tiến hành tham khảo cán bộ quản lý, giáo viên trường THPT Trảng Định, số lượng 70 cán bộ và giáo viên. Các ý kiến về mức độ cần thiết, về tính khả thi của các biện pháp quản lý đội ngũ giáo viên là rất cao. Điều này khẳng định tính cấp thiết quản lý phát triển đội ngũ giáo viên vùng cao. Như vậy, các biện pháp nghiên cứu của đề tài là có cơ sở để thực hiện góp phần thúc đẩy sự nghiệp giáo dục ở huyện vùng cao huyện Trảng Định tỉnh Lạng Sơn.

Tiểu kết chương 3

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

Quản lý trường học là một lĩnh vực rộng và phức tạp. Đó là quản lý con người, giải quyết các mối giữa người với người. Đề tài của bài viết chỉ mới đề cập đến một khía cạnh hẹp của công tác quản lý ĐNGV ở trường THPT trên địa bàn huyện vùng cao Trảng Định tỉnh Lạng Sơn. Từ cơ sở lý luận về quản lý, quản lý ĐNGV và khảo sát đánh giá thực trạng công tác quản lý ĐNGV trường THPT huyện Trảng Định tỉnh Lạng Sơn đề tài tập trung vào các vấn đề sau:

- Phân tích lý luận, làm rõ vị trí, vai trò của người giáo viên và những vấn đề về quản lý ĐNGV và một số mô hình về quản lý nhà trường phổ thông ở một số nước trên thế giới hiện nay.

- Tiến hành điều tra, khảo sát và phân tích số liệu, tư liệu thu thập được để phân tích, đánh giá đúng thực trạng số lượng, chất lượng ĐNGV THPT huyện Trảng Định tỉnh Lạng Sơn trong thời gian qua.

- Trên cơ sở phân tích lý luận và đánh giá thực trạng, phát hiện những vấn đề còn tồn tại và những nguyên nhân trong công tác quản lý ĐNGV trường THPT trên địa bàn huyện Trảng Định tỉnh Lạng Sơn, làm rõ mục tiêu của công tác quản lý ĐNGV- THPT huyện Trảng Định, từ đó đề ra 4 biện pháp chủ yếu trong công tác quản lý ĐNGV trường THPT đảm bảo đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, những biện pháp đó là:

Quy hoạch đội ngũ đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục hiện nay;

Đổi mới công tác tuyển chọn và sử dụng đội ngũ đặc biệt chú ý đến đội ngũ giáo viên người dân tộc;

Xây dựng và hoàn thiện chính sách, chế độ động viên, khích lệ, phân cấp quản lý và tính tự chịu trách nhiệm đối với các cơ sở giáo dục;

Đổi mới công tác kiểm tra đánh giá và đào tạo bồi dưỡng.

2. Khuyến nghị

2.1. Đối với Bộ Giáo dục và Đào tạo

+ Cần sớm ban hành tính hiệu lực quy trình đánh giá chuẩn hiệu trưởng và chuẩn giáo viên, ưu tiên cho những giáo viên THPT đã học trên chuẩn.

+ Tính chế độ công tác thâm niên cho giáo viên công tác ở địa bàn miền núi; cải tiến chế độ làm việc và tiền lương của nhà giáo.

+ Tăng cường công tác kiểm định chất lượng giáo dục, đổi mới công tác thanh tra, kiểm tra theo hướng phân cấp phân quyền cho cơ sở.

2.2. Đối với Sở Giáo dục và Đào tạo tỉnh Lạng Sơn

+ Làm tốt công tác tham mưu với UBND tỉnh để thực hiện chính sách thu hút nhân tài về công tác tại ngành GD và ĐT tỉnh Lạng Sơn, tạo điều kiện cho giáo viên THPT đã có trình độ đại học đi đào tạo sau đại học.

+ Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý có đủ năng lực, uy tín có đạo đức nghề nghiệp. Có chế độ đãi ngộ thích hợp. Xử lý nghiêm các hiện tượng tiêu cực trong ngành, lập lại kỷ cương dân chủ trong trường học.

+ Thường xuyên mở các lớp hội thảo khoa học về đổi mới phương pháp giảng dạy, tạo ra sự chuyển biến căn bản trong việc đổi mới giáo dục hiện nay.

+ Tăng cường công tác kiểm định chất lượng giáo dục cấp THPT.

2.3. Đối với các cơ quan, tổ chức trên địa bàn

+ Thường xuyên quan tâm, phối hợp có hiệu quả tạo mọi điều kiện để ngành giáo dục huyện và cấp THPT phát triển.

+ Cùng chia sẻ với ngành giáo dục những khó khăn, coi trọng công tác xã hội hóa giáo dục; xây dựng một xã hội học tập.

2.4. Đối với cán bộ quản lý nhà trường

+ Cần tăng cường chỉ đạo công đào tạo bồi dưỡng tuyên truyền đường lối chủ trương của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước nhằm nâng cao bản lĩnh chính trị, phẩm chất lối sống của đội ngũ giáo viên “Mỗi thầy cô giáo tấm gương đạo đức tự học và sáng tạo”.

+ Sử dụng đội ngũ GV đúng chuyên môn đào tạo, tăng cường công tác thanh tra kiểm tra, phát hiện nhưng nhân tố tích cực xây dựng cán bộ kế cận.

+ Trong công tác quản lý, xây dựng mô hình quản lý phối hợp thay mô hình quản lý mệnh lệnh – tập trung.