

MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TRƯỜNG TRUNG CẤP BÁCH KHOA BẮC NINH

○ LÊ ĐỨC MẠNH*

1. Thực trạng đội ngũ giáo viên (GV) trường Trung cấp Bách khoa Bắc Ninh (TCBKBN)

Thành lập từ năm 2007, sau 3 năm hoạt động, dù đã có nhiều cố gắng để kiện toàn cơ sở vật chất, bộ máy tổ chức, hoạt động đào tạo (ĐT) nhưng nhìn chung, đến thời điểm hiện tại, Trường TCBKBN vẫn phải đối diện với rất nhiều khó khăn, đặc biệt là việc xây dựng, phát triển đội ngũ GV.

Về số lượng cán bộ, GV: Năm 2007-2008, Trường có 228 người; năm 2009, giảm xuống còn 173 người (chỉ tính đối tượng biên chế, cơ hữu, hợp đồng dài hạn). Như vậy, hiện tại, so với số lượng sinh viên theo học, số lượng GV đáp ứng yêu cầu chuẩn chỉ được 1/3. Trên thực tế, dù nhà trường đã khắc phục bằng cách mời GV thỉnh giảng nhưng lượng GV trong trường cũng chỉ mới đáp ứng 80% yêu cầu ĐT. Việc thiếu GV dẫn đến tình trạng GV kiêm nhiệm thêm giờ dạy, quá tải số tiết dạy, ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng ĐT, đặc biệt với những môi trường đòi hỏi thực hành nhiều như các trường trung cấp nghề.

Về cơ cấu: Số lượng GV cơ hữu trong nhà trường không nhiều (chưa được 50%). GV hợp đồng ngắn hạn và thỉnh giảng thuộc quân số không ổn định nhưng lại chiếm số lượng lớn (> 50%). Năm học 2009-2010, số lượng GV tập trung chủ yếu ở ngành Dược (50 người), ngành Y (34 người). Các ngành còn lại chiếm số lượng ít. Điều này phản ánh tình trạng mất cân đối về số lượng GV theo ngành, bởi thực tế, ngoài ngành Y, Dược, trường còn ĐT thêm các ngành Công nghệ thông tin, Kế toán, Quản trị văn phòng, Du lịch... Nếu tính cơ cấu GV theo thâm niên, thì trong trường chủ yếu là GV có thâm niên dưới 5 năm (85 người), GV có thâm niên trên 5 năm chỉ có 40 người. Điều này rõ ràng không thuận lợi đối với một trường ĐT đòi hỏi nhiều thực hành, cần đội ngũ GV có nhiều kinh nghiệm.

Về trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Khảo sát 131 GV biên chế, cơ hữu và hợp đồng dài hạn năm học 2009-2010 cho thấy, không nhiều GV có chứng chỉ nghiệp vụ sư phạm. Một số GV không

nắm được những khái niệm cơ bản của Giáo dục học, các nguyên tắc và phương pháp giáo dục hiện đại. Phần lớn, GV trong trường chỉ dạy theo thói quen, và chủ yếu thực hiện lối giảng dạy thuyết trình đọc - chép. Bên cạnh đó, nhiều GV còn hạn chế về ngoại ngữ, về tin học và thái độ chính trị, nghề nghiệp.

Là một cơ sở ĐT lao động đa ngành nghề cho địa phương Bắc Ninh nói riêng và khu vực kinh tế phía Bắc nói chung, trường TCBKBN cần có những giải pháp hiệu quả, mang tính chiến lược và bám sát hơn nữa tình hình thực tế để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của sự nghiệp giáo dục của cả nước nói chung của địa phương nói riêng.

2. Các giải pháp phát triển đội ngũ GV trường TCBKBN

1) Lập kế hoạch phát triển đội ngũ GV

Lập kế hoạch hay hoạch định nguồn nhân lực là khâu đầu tiên của quy trình QL nhân sự, là việc làm có ý nghĩa chiến lược giúp nhà trường định hướng những biện pháp phát triển đội ngũ GV theo yêu cầu. Nó liên quan đến vấn đề xác định nhu cầu nguồn nhân sự, nhân sự hiện có, những bổ sung, thay thế đội ngũ GV về số lượng và chất lượng trong thời gian sắp tới nhằm đáp ứng nhiệm vụ, mục tiêu ĐT của nhà trường.

Để hoạch định nguồn nhân lực một cách chính xác, có hiệu quả, sát hợp với khả năng thực tế và mục tiêu phát triển của nhà trường, nhà quản lý (QL) phải xác định mục tiêu trọng tâm chiến lược của nhà trường, từ đó phân tích chức năng, nhiệm vụ, đặc biệt là quy mô ĐT hiện tại và tương lai. Điều này rất quan trọng vì nó đem lại những thông tin có giá trị cho việc dự báo nhu cầu tương lai và các chức năng QL nhân sự khác.

Tiếp theo đó là dự báo khuynh hướng phát triển của đội ngũ GV trong tương lai, ví như: sự gia tăng (thu hẹp) đội ngũ GV ở những chuyên ngành nào? GV ở những chuyên ngành nào sẽ thiếu hụt trầm trọng? Những tố chất cần có của

* Trường Trung cấp Bách khoa Bắc Ninh

người GV tương lai. Trên cơ sở dự đoán xu hướng phát triển của đội ngũ GV trong tương lai, nhà QL giáo dục sẽ đề ra những biện pháp hợp lý để tuyển dụng, điều động hay có kế hoạch ĐT, bồi dưỡng (BD) đội ngũ GV..., như: - Điều động, sắp xếp lại bộ máy tổ chức nhà trường trên cơ sở nguồn nhân lực sẵn có; - Xây dựng phương án tuyển dụng mới theo dự báo, kết hợp liên kết với GV thỉnh giảng có trình độ cao; - Xây dựng kế hoạch ĐT, BD đội ngũ GV và các tiêu chí đánh giá, phân loại GV; - Xác định các yếu tố đảm bảo và chế độ chính sách, tạo điều kiện cho đội ngũ GV thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

2) Xây dựng đội ngũ GV đầu đàn và mở rộng liên kết, tăng cường GV thỉnh giảng

Việc xây dựng đội ngũ GV đầu đàn và tăng cường GV thỉnh giảng nhằm một số mục đích sau: - Đẩy mạnh chất lượng ĐT, các hoạt động NCKH nói chung; - Phát triển một số ngành trọng tâm mũi nhọn, đòi hỏi trình độ cao như: Y Dược, CNTT...; - Thu hút người học, các chính sách đầu tư, phát triển trong và ngoài tỉnh cho sự phát triển của trường; - Tạo áp lực cho đội ngũ GV trong trường: GV đầu đàn và GV thỉnh giảng có chất lượng cao vừa là tấm gương để các GV khác tự hoàn thiện mình vừa tạo áp lực cho GV còn lại. Nếu GV không cố gắng tự hoàn thiện mình thì tất yếu, cơ hội công việc tốt đối với họ sẽ không có.

Để thực hiện giải pháp này cần: - Có chính sách thoả đáng về vật chất cũng như tinh thần nhằm thu hút những GV có trình độ học vấn cao về trường; - Lựa chọn những GV có đủ yêu cầu và có khả năng chuyên môn vững vàng để ĐT, BD lên các trình độ cao; cần tạo điều kiện để các GV đó phát huy khả năng trong giảng dạy và NCKH.

Bên cạnh đó, việc mở rộng liên kết với các GV thỉnh giảng là một giải pháp quan trọng, cần thiết để giải quyết những khó khăn trước mắt. Để thực hiện giải pháp này, nhà trường cần có các chế độ đãi ngộ thoả đáng nhằm khuyến khích, động viên các GV thỉnh giảng gắn bó với công việc giảng dạy một cách tự nguyện.

3) Đào tạo, BD GV

Bên cạnh việc kiểm soát chặt chẽ chất lượng đầu vào của GV từ khâu tuyển dụng, nhà trường phải không ngừng thực hiện các cơ chế, chính sách nhằm ĐT và BD đội ngũ GV. Mục đích của công tác này là không ngừng «chuẩn hoá», nâng cao chất lượng của GV hiện có, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của quá trình ĐT. Nhu cầu

BD của 131 GV (cơ hữu) nhà trường được thể hiện ở bảng sau (xem bảng).

Bảng. Nhu cầu được ĐT, BD của cán bộ, GV trường TCBKBN

| STT | Nội dung ĐT, BD | Số ý kiến | Tỉ lệ (%) |
|-----|--|-----------|-----------|
| 1 | Nhu cầu ĐT đại học | 8 | 6,1 |
| 2 | Nhu cầu được ĐT sau Đại học | 44 | 33,6 |
| 3 | Nhu cầu được BD | | |
| 3.1 | Kiến thức chuyên ngành | 90 | 68,7 |
| 3.2 | Kiến thức sư phạm | 93 | 7,1 |
| 3.3 | Kiến thức PP luận NCKH | 38 | 29 |
| 3.4 | Kiến thức ngoại ngữ | 71 | 54,2 |
| 3.5 | Kiến thức tin học | 69 | 52,7 |
| 3.6 | Kiến thức lí luận chính trị, pháp luật | 30 | 22,9 |
| 3.7 | Kiến thức quân sự, TDTT | 37 | 28,2 |
| 3.8 | Kiến thức QL | 50 | 38,2 |

Kết quả trên cho thấy, nhu cầu được ĐT cao nhất của GV là kiến thức chuyên ngành và kiến thức sư phạm. Ngoài ra, các lĩnh vực kiến thức khác cũng cần được GV quan tâm với mục đích hoàn thiện khả năng của bản thân một cách toàn diện.

Sau khi đề xuất kế hoạch ĐT, BD, nhà QL cần xác định các hình thức và nội dung chương trình ĐT BD. Căn cứ vào điều kiện thực tế của trường TCBKBN, chúng tôi xác định hình thức ĐT, BD chủ yếu hiện nay là BD cho GV tại trường (vi ĐT thường gửi đi các cơ sở của TW). Nội dung chương trình BD gồm: - BD cập nhật kiến thức chuyên môn mới về Y - Dược; kiến thức KN sư phạm; kiến thức chính trị, văn hoá, xã hội; - BD ngoại ngữ, tin học; - BD PP NCKH và PP NCKH giáo dục; - BD kiến thức QL.

Mỗi hình thức BD đều có những ưu điểm và hạn chế nhất định. Trong quá trình tổ chức cần lựa chọn các hình thức BD sao cho phát huy được ưu điểm, hạn chế tối đa nhược điểm, nhằm đạt mục đích, đảm bảo nội dung, thời gian và chất lượng. Xuất phát từ yêu cầu giảng dạy của trường TCBKBN trong tình trạng thiếu về số lượng GV như hiện nay, chúng tôi cho rằng nên kết hợp cả hình thức ĐT tập trung chính quy và không chính quy, ĐT dài hạn và ngắn hạn tùy từng đối tượng.

Sau khi tổ chức ĐT, BD đội ngũ GV, nhà QL cần có những biện pháp để đánh giá ĐT, BD: kết quả, những mặt mạnh, yếu, hiệu quả thực tế của công tác ĐT, BD, vai trò tác động của công tác ĐT, BD với nhiệm vụ giảng dạy, những cá nhân đã làm được...

(Xem tiếp trang 59)

2) QLHS và công tác BV

a) Theo chức năng và nhiệm vụ được giao, QLHS và BV là những người quản lý các hoạt động của HS về việc ăn, nghỉ, sinh hoạt trong thời gian HS học tập tại trường chủ yếu là ngoài giờ lên lớp chính khóa. Trong ngôi nhà chung KTX và ngoài thời gian lên lớp, chính là lúc HS hay bộc lộ những thói hư tật xấu của mình mà trên lớp các em không dám thể hiện. Về mặt tâm lý, HS cũng là con người và là những cá thể đang hình thành nhân cách, đang tập làm người lớn, do vậy đòi hỏi những người làm công làm công tác QLHS phải có hiểu biết về tâm lý lứa tuổi, có phương pháp thích hợp để xử lý các tình huống sự phạm có thể xảy ra (VD: HS có quan hệ yêu đương, trộm cắp, uống rượu gây gỗ đánh nhau, vô lễ với GV, nói tục, chửi bậy,...). Muốn vậy phải đẩy mạnh công tác tự học để không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ về công tác QLHS.

b) Cần không ngừng đổi mới các hoạt động tập thể trong KTX cho HS, trên cơ sở đó đưa các em tham gia nhiều vào hoạt động tập thể, từ đó giúp hình thành và phát triển nhân cách, tạo ra nhiều sân chơi bổ ích phù hợp với lứa tuổi HS (chính từ các sân chơi này các em sẽ hiểu nhau hơn, gắn bó đoàn kết với nhau hơn). Năm vừa qua, Trường đã làm một số việc được HS ủng hộ và thực sự tạo ra bước chuyển về chất với việc rèn luyện tư tưởng đạo đức, lối sống của HS.

c) QLHS và BV cần có sự phối hợp chặt chẽ và thông tin kịp thời cho GVCN, tổ chức Đoàn TNCS Hồ Chí Minh và các tổ chức của HS trong KTX như các chi hội tự quản HS, nhà trường, Đội TN nông cật (gồm các HS đang là quần chúng tích cực của Đảng, các lớp trưởng, bí thư chi đoàn, các trưởng phòng ở,... (để xử lý tình huống sự phạm xảy ra. Việc phân tích và tìm hiểu sự việc trước khi đưa ra hình thức giáo dục là hết sức quan trọng và cần thiết, chỉ cần một sự phân tích, nhận định không đúng sẽ dẫn đến những hậu quả đáng tiếc vì đối tượng chịu sự giáo dục là con người và chưa đủ tuổi vị thành niên. Việc kỉ luật HS mục đích là giáo dục giúp các em nhận ra thiếu sót để sửa chữa trở thành người có ích cho xã hội chứ không đẩy các em vào ngõ cụt.

d) QLHS và BV là những người thay mặt cho gia đình và nhà trường quản lý các em ngoài giờ lên lớp, mọi diễn biến về tư tưởng, tình cảm và mối quan hệ của các em trong phạm vi quản lý đều phải được giám sát chặt chẽ, thông báo cho GVCN biết để cùng tham gia giải quyết. QLHS và BV cần có quan hệ chặt chẽ với chính quyền

địa phương, công an các cấp và với các đơn vị đóng xung quanh trường để làm tốt công tác phối hợp giáo dục HS khi có liên quan.

đ) Cần tăng cường công tác tuyên truyền các chủ trương chính sách, pháp luật, các nội quy, quy định của địa phương, của nhà nước và đoàn thể đến HS; biểu dương gương người tốt việc tốt đồng thời có biện pháp kỉ luật thích đáng với những trường hợp cố tình vi phạm, coi thường kỉ luật gây tác động xấu tới những HS khác. □

Một số giải pháp...

(Tiếp theo trang 57)

4) Tăng cường chính sách đãi ngộ, khuyến khích GV

Để tạo điều kiện cho GV làm việc, Trường TCBKBN cần tập trung theo hai hướng: - Tăng cường cơ sở vật chất kĩ thuật phục vụ cho công tác giảng dạy và NCKH, tập trung vào các nội dung sau: + Đầu tư nâng cấp, sửa chữa phòng học, phòng nghiên cứu; + Mua sắm trang thiết bị, phương tiện dạy học hiện đại; + Nâng cấp thư viện nhà trường, tiến tới xây dựng thư viện điện tử; - Tăng cường các chính sách ưu đãi về tiền lương, thưởng, về thời gian, tạo điều kiện cho GV NCKH, đi học nâng cao trình độ, quan tâm đến hoàn cảnh từng GV để có chính sách động viên, hỗ trợ kịp thời.

3. Các giải pháp đều mang tính khả thi và mức độ cần thiết cao, hướng đến nâng cao chất lượng ĐT của trường TCBKBN. Tuy nhiên, để các giải pháp này phát huy được hiệu quả trong thực tiễn, nhà trường cần có sự hỗ trợ về cơ sở vật chất, kinh phí, chế độ chính sách, sự hợp tác của cán bộ, GV và sự giúp đỡ của các cơ quan hữu quan trong ngành và tỉnh. □

Tài liệu tham khảo

1. Phạm Đình Hòa. *Các giải pháp quản lý phát triển đội ngũ giảng viên trường Cao đẳng văn hóa nghệ thuật quân đội*. Luận văn Thạc sĩ Khoa học quản lý giáo dục. Viện Nghiên cứu phát triển giáo dục, Hà Nội. 2003.
2. Trần Kiểm. *Khoa học quản lý trường phổ thông*. NXB Đại học quốc gia, H. 2002.
3. Phan Văn Kha. *Công tác quản lý giáo dục trong các trường đại học và chuyên nghiệp trên quan điểm tiếp cận hiện đại*. Viện Nghiên cứu phát triển giáo dục, H 1999.
4. Bùi Minh Tú. *Một số biện pháp quản lý công tác đào tạo tại trường dạy nghề tỉnh Quảng Nam*. Trường Đại học sư phạm, H 2006.
5. Mạc Văn Trang - Trần Thị Bạch Mai. *Quản lý nhân sự trong giáo dục - đào tạo*. Viện Nghiên cứu phát triển giáo dục, Hà Nội. 1998.