

QUẢN LÝ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TIẾNG ANH TIỂU HỌC TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC HIỆN NAY

ThS. LÊ THỊ THANH THỦY*

Abstract: Management of elementary English teachers in the context of currently educational reform includes: Planning, recruiting a team to maintain the structure and number of teachers; organizing and arranging in a reasonable manner consistent with the structure and amount of teachers; Management of training and retraining in order to improve quality of teachers; Giving incentives for the teachers; Building good working environment for the teachers to have consensus in the organization. The above mentioned measures must be carried out in all management levels to perform the role of elementary English teachers in the context of educational reform today.

Keywords: Primary English teacher, management.

Khi đề cập đến quản lý phát triển (QLPT) đội ngũ giáo viên (ĐNGV), người ta thường xem xét mối quan hệ giữa 2 phạm trù “QLPT đội ngũ (ĐN)” và “Phát triển ĐN”, đồng thời có nhiều ý kiến cho rằng 2 phạm trù trên là đồng nghĩa. Qua nghiên cứu, khi xem xét cụ thể các thành tố của phạm trù “Phát triển ĐN”, về cơ bản cho thấy các ý kiến nêu trên là phù hợp, đa phần các thành tố mang tính quản lý (QL), như: lập kế hoạch quy hoạch phát triển ĐN; thực hiện các chính sách, chế độ để đảm bảo sức khỏe và dinh dưỡng cho giáo viên (GV); sắp xếp, bố trí công việc một cách hợp lý, phù hợp với số lượng và cơ cấu ĐN; tăng cường cơ chế dân chủ hóa trong nhà trường, giải phóng GV khỏi những việc làm không cần thiết, giúp họ tự phát triển bản thân. Tuy nhiên, một số thành tố khác như: GD-ĐT để ĐN đạt đến sự chuẩn hóa, hiện đại hóa; tạo động lực thúc đẩy ĐNGV, tạo ra môi trường làm việc tốt nhất, đảm bảo tính hợp lý, tính xã hội hóa và tính đồng thuận trong tổ chức là những yếu tố mang màu sắc giáo dục (GD) học, cần khai thác chúng dưới góc độ QL GD và những nội dung nêu trên được thực hiện có hiệu quả khi có sự phân cấp QL cụ thể, rõ ràng. Điều này, được tác giả tích hợp trong nội dung QLPT ĐNGV tiếng Anh tiểu học (TATH) để đáp ứng yêu cầu đổi mới QL GD trong giai đoạn hiện nay.

1. Quy hoạch, tuyển dụng, tuyển chọn và sử dụng ĐNGV TATH

1.1. Quy hoạch ĐNGV TATH

Quy hoạch là việc lập kế hoạch để đảm bảo nhu cầu tương lai về nhân sự của tổ chức nhằm đáp ứng

yêu cầu thực hiện sứ mạng của tổ chức và phát triển tổ chức. Trong QLPT ĐNGV, việc quy hoạch ĐN là cơ sở để xác định số lượng GV thiếu, thừa hay đã hợp lý; chất lượng GV đang ở mức độ nào để sàng lọc, phân loại và sử dụng GV, xác định nhu cầu bồi dưỡng (BD), đào tạo (ĐT) GV. Bên cạnh đó, quy hoạch ĐNGV và việc kiểm tra, đánh giá chất lượng là những công việc không thể tách biệt của nhà QL. Mọi hoạt động QLPT ĐN nếu không quy hoạch thì không thể kiểm tra được, vì kiểm tra có nghĩa là giữ các hoạt động theo đúng tiến trình bằng cách điều chỉnh các sai lệch so với quy hoạch. Như vậy, khi quy hoạch ĐN cần khảo sát chất lượng đầu vào và cung cấp cho nhà QL các tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá chất lượng đầu ra của ĐN. Mặt khác, các nhà QL có thể sử dụng kết quả phân tích dự báo để hoạch định những chính sách nhân lực, bởi lẽ đó là cơ sở để tuyển dụng, QL nghề nghiệp, điều động, ĐT, BD,... GV.

1.1.1. Quy hoạch ĐNGV TATH gồm các nội dung: - Quy hoạch về mặt số lượng: mục tiêu của nội dung này là để đảm bảo duy trì đủ, ổn định số lượng GV; đảm bảo số lượng học sinh - GV theo quy định; đảm bảo cho ĐNGV hoàn thành được nhiệm vụ dạy học, tạo điều kiện cho họ có thời gian tự học, tự nghiên cứu để nâng cao trình độ lý luận chính trị, năng lực nghề nghiệp; - Quy hoạch về mặt cơ cấu: mục tiêu đặt ra là để tạo sự đồng bộ và cân đối ĐNGV về độ tuổi, giới tính, trình độ...; - Quy hoạch về chất lượng ĐN: để đảm bảo ĐNGV có trình độ, năng lực, phẩm chất

* Phòng GD-ĐT huyện Bó Trách, tỉnh Quảng Bình

theo quy định và đáp ứng được mục tiêu dạy học tiếng Anh ở bậc tiểu học; tạo ra được sự kế thừa, sự chuyển giao giữa các thế hệ GV.

1.1.2. Các bước quy hoạch ĐNGV: - *Phân tích tình hình sử dụng GV hiện có thông qua các hoạt động:* kiểm tra, đánh giá ĐNGV dựa vào Chuẩn nghề nghiệp GV tiểu học; kiểm tra, đánh giá trình độ tiếng Anh ĐNGV dựa vào Khung năng lực ngoại ngữ 6 bậc dùng cho Việt Nam; tổ chức đánh giá ĐNGV thường xuyên, liên tục và thực hiện đầy đủ các quy định đánh giá của Bộ GD-ĐT; - *Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực GV:* xác định nhu cầu về số lượng, cơ cấu, chất lượng dựa vào nhu cầu công việc, vị trí việc làm, tiêu chuẩn nghề nghiệp; - *Xây dựng kế hoạch và thông qua kế hoạch phát triển ĐNGV:* xác định mục tiêu, nội dung, giải pháp, các điều kiện hỗ trợ và lộ trình thực hiện quy hoạch; - *Phê duyệt quy hoạch và triển khai thực hiện.*

1.2. Tuyển dụng, tuyển chọn ĐNGV

Tuyển dụng bao gồm các nội dung: thông báo chỉ tiêu, các yêu cầu của tổ chức GD đối với người dự tuyển (các tiêu chuẩn cần và đủ cho vị trí việc làm cần tuyển dụng: phẩm chất, năng lực...); lập danh sách, hồ sơ ứng viên tương ứng với kế hoạch. Quy trình tuyển dụng phải tuân thủ đúng pháp luật, chính sách và cơ chế QL cán bộ hiện hành; phải giải quyết những áp lực bên trong, bên ngoài tổ chức ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng.

Lựa chọn bao gồm các nội dung: xem xét hồ sơ, khảo sát, trắc nghiệm, thẩm định, đánh giá người dự tuyển do người QL trực tiếp tiến hành. Việc lựa chọn GV phải đảm bảo các nguyên tắc: - Nguyên tắc tương ứng (phải đáp ứng được yêu cầu công việc; chức danh cán bộ phải ứng với phẩm chất, năng lực); - Nguyên tắc cơ cấu (có sự dung hòa giữa GV có thâm niên, mới tuyển dụng, già, trẻ; tạo được sự đồng thuận trong QL; đảm bảo sự bù trừ giữa các cá nhân trong tổ chức); - Nguyên tắc cụ thể (năng động, linh hoạt, phát triển).

Hiện nay, việc tuyển dụng GV được thực hiện theo các văn bản hướng dẫn sau: Tiêu chuẩn ISO 9001:2008; Nghị định số 29/2012/NĐ-CP ngày 12/04/2012 của Chính phủ về việc tuyển dụng, sử dụng và QL viên chức. Đối với GV dạy tiếng Anh ở bậc Tiểu học, quy trình tuyển dụng được thực hiện theo những quy định chung của pháp luật. Ngoài những yêu cầu chung, để đảm bảo tính đặc trưng riêng, khi tuyển dụng GV dạy tiếng Anh ở bậc tiểu học phải đảm bảo chất lượng đầu vào của ĐN: năng lực GV phải từ trình độ bậc 4 (B2 theo Khung tham chiếu châu Âu) trở lên. Giải pháp tối ưu để đạt được mục tiêu phát triển

ĐN là tiếp cận khung năng lực làm thước đo cho việc quy hoạch, tuyển dụng, lựa chọn.

1.3. Sử dụng ĐNGV

Nội dung của hoạt động này là việc sắp xếp, bố trí, đề bạt GV vào các chức danh, nhiệm vụ cụ thể nhằm phát huy tối đa khả năng GV hoàn thành các mục tiêu nhiệm vụ của nhà trường, cụ thể: thực hiện chế độ thử việc và đánh giá hết hạn tập sự với GV mới; bố trí GV cân đối, đồng đều giữa các trường trong một huyện, thị xã, thành phố và cụ thể tại một trường, đảm bảo được tính kế thừa và chuyển giao giữa các thế hệ GV; thực hiện định mức giờ chuẩn đối với GV theo quy định của ngành; xây dựng được lực lượng GV nòng cốt.

2. QL ĐT, ĐT lại và BD GV TATH theo tiếp cận năng lực

2.1. Xây dựng kế hoạch ĐT, BD ĐNGV TATH

2.1.1. Xác định đối tượng BD. Việc xác định đối tượng được BD sẽ nắm bắt được đặc điểm, nhu cầu của họ để từ đó xây dựng được kế hoạch, nội dung và có phương pháp BD thích hợp. Có thể phân nhóm đối tượng BD theo các hướng sau:

- *Nhóm cận chuẩn và nhóm xa chuẩn.* Nhóm cận chuẩn được ưu tiên BD nâng cao năng lực nghề nghiệp để đạt chuẩn; nhóm xa chuẩn khuyến khích tự học, tự BD để nâng chuẩn song song với việc được ưu tiên BD nâng cao năng lực tiếng Anh, đảm bảo dạy tiếng Anh bằng tiếng Anh. Các GV thuộc nhóm xa chuẩn đa số còn kém về năng lực tiếng, chưa được ĐT hay BD bài bản về phương pháp dạy học tiếng Anh ở cấp tiểu học. Mặt khác, các GV này rất khác nhau về kinh nghiệm giảng dạy và tuổi đời vì thế thái độ, niềm tin, nhu cầu, nguyện vọng của họ đối với công việc giảng dạy có thể dự đoán là rất khác nhau.

- *GV mới được tuyển dụng và GV có thâm niên giảng dạy tiếng Anh.* GV mới tuyển dụng: đặc điểm của đối tượng này là họ mới được ĐT bài bản về chuyên môn cũng như phương pháp dạy học tại các trường sư phạm; sự năng động, sáng tạo cũng đáp ứng được yêu cầu giảng dạy. Tuy nhiên, họ thiếu kinh nghiệm giảng dạy. GV có thâm niên giảng dạy tiếng Anh là những người có kinh nghiệm giảng dạy, nhưng trong vốn kinh nghiệm của họ, nhiều kinh nghiệm đã lỗi thời, sự năng động trong tiếp cận cái mới của đối tượng này cũng gặp nhiều hạn chế. Bên cạnh đó, để công tác QL có hiệu quả cao, đối tượng tham gia BD còn có các cán bộ QL trường tiểu học, lãnh đạo, chuyên viên chuyên môn cấp Sở, Phòng GD-ĐT.

2.1.2. Xác định mục tiêu. Mục tiêu của mọi chương trình BD phải gắn liền với việc phân tích nhu cầu của

đối tượng BD (needs analysis) và các mục tiêu được xác lập đều phải cụ thể và có thể đo lường được (measurable outcomes). Từ các mục tiêu này, các thành tố của khung kế hoạch và chương trình BD mới được hình thành trong mối tương quan giữa mục tiêu, nguồn lực về con người, cơ sở vật chất và thời gian.

Mục tiêu ĐT, BD ĐNGV TATH phải bám sát các mục tiêu đổi mới căn bản, toàn diện GD-ĐT, đổi mới dạy học ngoại ngữ theo Dạy và học ngoại ngữ trong hệ thống giáo dục quốc dân, giai đoạn 2008-2020. Có nghĩa là, mục tiêu đưa ra phải tạo sự chuyển biến, thay đổi tích cực chất lượng ĐN, khắc phục những hạn chế mà ĐN còn tồn tại. Với cách phân chia đối tượng như trên, cần phải xác định mục tiêu cho cả 2 đối tượng có điểm chung và có những khác biệt. Có thể coi yêu cầu chung về hiệu quả QL và chất lượng ĐNGV là giống nhau nhưng tầm bao quát và phạm vi ảnh hưởng có sự khác nhau.

2.1.3. Xác định nhu cầu. Đây là một trong những bước quan trọng để xây dựng kế hoạch BD. Xác định nhu cầu BD dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc hàng năm của GV, mức độ đạt chuẩn nghề nghiệp, chuẩn năng lực của GV, nhu cầu mong muốn của cá nhân GV. Việc xác định nhu cầu ĐT, BD gắn với nội dung ĐT, BD vì vậy vấn đề đặt ra phải xác định được mỗi ĐT cần BD năng lực gì? ĐT tiếp nối hay ĐT lại...

2.1.4. Xây dựng chương trình. Tùy theo loại hình BD, đối tượng ĐT, BD để lựa chọn, xây dựng chương trình phù hợp. Tuy nhiên, chương trình BD phải đảm bảo các tiêu chí: Chương trình phải cập nhật kịp thời nhưng đổi mới dạy học tiếng Anh tiểu học; bám sát yêu cầu đổi mới QL GD hiện nay và phải đảm bảo tính phù hợp với nội dung, đối tượng BD.

2.1.5. Kiểm tra, đánh giá. Đây là khâu cuối trong kế hoạch ĐT, BD. Mục đích để đánh giá chất lượng đầu ra của một quá trình ĐT, BD nhưng đồng thời cũng xác định thực trạng đầu vào của một quy trình mới. Việc đánh giá phải đảm bảo thực chất, khách quan và mấu chốt phải rút ra được ưu, nhược của quá trình BD để làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch BD tiếp theo.

2.2. Xác định loại hình BD

Trong phạm vi bài viết này, tác giả chỉ phân tích, khai thác sâu QL hoạt động ĐT, BD khi GV là chủ thể của quá trình ĐT (ĐT lại) và BD (tức là khi GV đã hành nghề tại các trường tiểu học) với ba quy trình BD chính:

2.2.1. BD, ĐT lại theo chương trình quy định chung (BD thường xuyên, ĐT lại). Lịch sử giảng dạy ngoại ngữ đã cho thấy việc BD thường xuyên về phương

pháp, kĩ năng nghề, năng lực nghề cho GV ngoại ngữ, giúp họ cập nhật cái mới để giảng dạy hiệu quả là một nội dung quan trọng trong quá trình nâng cao chất lượng dạy và học ngoại ngữ. Cơ sở thực tiễn thuộc lĩnh vực giảng dạy tiếng Anh như một ngoại ngữ cũng cho thấy, cho đến nay cùng với hiện tượng giảng dạy tiếng Anh trở thành một nhu cầu - thực tế là một ngành kinh doanh có thị phần ngày càng lớn trong ĐT ngoại ngữ thì GV tiếng Anh là đối tượng được ưu tiên BD về phương pháp, kĩ năng nghề nhiều nhất, thường xuyên nhất trong các chính sách quốc gia về GD của nhiều nước trên thế giới. Việc BD thường xuyên không chỉ quan trọng đối với GV dạy ngoại ngữ không phải là người bản ngữ (Teachers as Non-native Speakers of English) mà còn thiết yếu cả đối với GV dạy tiếng Anh là người bản ngữ (Teachers as Native Speakers of English). Bên cạnh việc cung cấp các cơ hội BD và phát triển năng lực ngôn ngữ, việc thường xuyên BD nghiệp vụ sư phạm, trong đó có phương pháp giảng dạy cho GV ngoại ngữ, đặc biệt là các GV đã và đang dạy ngoại ngữ ở các bậc học là điều hết sức cần thiết, hỗ trợ cho GV phát triển nghiệp vụ, đồng thời qua đó góp phần nâng cao chất lượng dạy và học.

2.2.2. Tự BD. Tự học thường xuyên là con đường thuận lợi nhất, có hiệu quả nhất để nâng cao trình độ "tay nghề" và hoàn thiện nhân cách GV. Việc tự học tập, tự ĐT suốt đời của mỗi người không nhất thiết phải qua trường lớp chính quy như học ở trường phổ thông và trường sư phạm mà chủ yếu qua hoạt động chuyên môn, qua các tài liệu chuyên môn, sách báo, qua các phương tiện thông tin đại chúng, tự tu dưỡng thường xuyên trường đời. Việc học tập có hiệu quả trên cơ sở cá nhân phải tự ý thức việc học của mình. Nếu có động cơ học tập đúng đắn thì hiệu quả học tập mới cao. Nếu không có ý thức học tập vươn lên thì GV sẽ bị tụt hậu so với mặt bằng chung của xã hội. Việc tự hoàn thiện bản thân là một quá trình lâu dài và bền bỉ, giúp cho người GV phát triển nghề một cách bền vững.

Việc tự học và BD chuyên môn của GV có thể được thực hiện qua thực hành trải nghiệm qua thực tế làm việc như: tham gia các hoạt động GD để cùng chia sẻ với đồng nghiệp, cán bộ QL; tham gia học tập các chương trình BD (tập huấn chuyên đề); tập huấn về đổi mới chương trình dạy học tiếng Anh ở bậc tiểu học; học tập chương trình BD thường xuyên theo chu kì... hoặc các lớp tập huấn chuyên môn, không cần phải đến lớp vào thời gian quy định; học theo nhu cầu của cá nhân; học theo khả năng và năng lực cá

nhân. Điều quan trọng là GV cần có ý thức, ý chí cao và kĩ năng học tập phù hợp.

2.2.3. QLĐT tiếp nối (ĐT nâng cao trình độ). Theo Điều 80, **Luật GD:** “Nhà nước có chính sách BD nhà giáo về chuyên môn, nghiệp vụ để nâng cao trình độ và chuẩn hóa nhà giáo. Nhà giáo được cử đi học nâng cao trình độ, BD chuyên môn, nghiệp vụ được hưởng lương và phụ cấp theo quy định của Chính phủ”. Chủ trương này đã được ngành GD triển khai thực hiện thường xuyên, đặc biệt với ĐNGV dạy tiếng Anh ở bậc tiểu học, việc ĐT nâng cao trình độ, ĐT lại đang là mối quan tâm hàng đầu để nâng cao chất lượng ĐN.

Hiện nay, có các loại hình ĐT như: các khóa ĐT chính quy tại các trường đại học, cao đẳng (có thể học tập trung tại trường, lớp học tập trung tại địa phương do một trường đại học hoặc cao đẳng giảng dạy và cấp bằng); học chính quy hoặc học tại chức, học từ xa, liên thông (tạo điều kiện để GV có thể theo học được thuận lợi vì phương thức này kết hợp một phần chính quy với một phần tự học); các khóa học lấy chứng chỉ như B1, B2, C1...

Hình thức ĐT tiếp nối, ĐT lại được các Sở GD-ĐT, các phòng GD-ĐT tổ chức theo hình thức phối kết hợp với các trường đại học sư phạm, các trung tâm GD thường xuyên tổ chức.

3. Tạo động lực lao động phát triển ĐNGV TATH

Có nhiều học thuyết khác nhau về tạo động lực: Học thuyết nhu cầu của Maslow, Học thuyết hai yếu tố của Herzberg, Học thuyết kì vọng của Victor Vrom, Học thuyết công bằng của J Stacy Adam... Các học thuyết cùng có chung một kết luận là việc nâng cao động lực cho người lao động sẽ dẫn tới tăng năng suất lao động và sự thắng lợi hơn của tổ chức. Như vậy, mục tiêu của các nhà QL là phải làm sao tạo ra được động lực để người lao động có thể làm việc đạt hiệu quả cao nhất phục vụ cho tổ chức. Muốn làm được như vậy, nhà QL phải hiểu rõ mục tiêu chính của người lao động và các yếu tố cấu thành động lực lao động là gì? Lê Phước Minh (1; tr 90) đã xác định có ba mục tiêu cơ bản sau: 1) Mục tiêu thu nhập: đây là mục tiêu quan trọng nhất khiến người lao động làm việc bởi vì thu nhập giúp người lao động trang trải cuộc sống của bản thân họ và gia đình, đảm bảo cho sự sống và phát triển; 2) Mục tiêu phát triển cá nhân: đây là mục tiêu mà người lao động mong muốn tự làm hoàn thiện mình thông qua các hoạt động ĐT, phát triển, các hoạt động văn hóa xã hội. Mục tiêu này được nâng cao, chú trọng hơn khi người lao động đã có đủ thu nhập để đảm bảo cuộc sống; 3) Mục tiêu thỏa mãn các hoạt động xã hội: là nhu cầu được tham gia vào các hoạt động xã hội để tự khẳng định mình. Khi

hai mục tiêu trên đã được đáp ứng thì nhu cầu thỏa mãn các hoạt động xã hội được người lao động chú trọng quan tâm hơn. Trong QL GD, cái thúc đẩy là những tác động hướng đích của tổ chức nhằm động viên nâng cao thành tích giúp học sinh hoàn thiện nhiệm vụ một cách hiệu quả. Xét về mặt tâm lí thì nhu cầu gắn chặt với động lực đó chính là sự tận tâm, tận lực với công việc của người GV. Trong trường hợp này, sự thúc đẩy chính động lực hành động của con người. Nhờ thúc đẩy sẽ thôi thúc tâm lí bên trong để thỏa mãn nhu cầu, và khi thỏa mãn nhu cầu lại nảy sinh nhu cầu mới, sự thúc đẩy mới - là yếu tố quan trọng để phát triển cá nhân và tổ chức.

Khi cụ thể hóa và vận dụng vào QLPT ĐN, tạo động lực cho GV bao gồm các nội dung: - Tạo động lực bằng việc triển khai thực hiện đầy đủ các chính sách của Nhà nước quy định, trong đó phải quan tâm đến các đối tượng GV khác nhau (GV dạy vùng đặc biệt khó khăn, GV giỏi...); - Tạo động lực bằng hệ thống đánh giá thành tích hiệu quả và công việc, tức là sự nỗ lực mang lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn đến những kết quả hoặc phần thưởng như mong muốn. Chính điều đó buộc các nhà QL hiểu được mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực - thành tích, thành tích - kết quả, phần thưởng cũng như cần tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả/phần thưởng đối với GV; - Tạo động lực làm việc bằng các chính sách ĐT, phát triển nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến; - Tạo động lực làm việc bằng yếu tố môi trường làm việc.

ĐNGV TATH đang đối mặt với những thách thức rất lớn: chính sách cho GV TATH, các điều kiện phục vụ dạy học... Nhà QL tạo được động lực cho ĐNGV TATH sẽ tạo được sự gắn kết giữa cán bộ QL và GV trong một nhà trường, thu hút được GV có năng lực, tạo niềm tin, sự gắn bó, sự tận tâm, tận lực của ĐN cho công việc. Hiệu quả cuối cùng là nâng cao chất lượng ĐNGV và cũng chính là chất lượng dạy học TATH.

4. Tổ chức môi trường phát triển ĐNGV TATH

Theo Richard L. Daft, môi trường của tổ chức gồm môi trường bên trong và môi trường bên ngoài tổ chức. Môi trường bên trong gồm các yếu tố: nhân viên, văn hóa tổ chức và quản trị. Môi trường bên ngoài: môi trường chung (các yếu tố ảnh hưởng rộng và không trực tiếp đến tổ chức; Môi trường tác nghiệp (gắn với tổ chức hơn và bao gồm những nhân tố có quan hệ đến các hoạt động hàng ngày của tổ chức, ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động của tổ chức). Môi trường phát triển thuận lợi thì nhiệm vụ và chức năng tổ chức không những được duy trì mà còn được bổ sung thêm; một khi môi trường có những rào

cản thì tổ chức phải thu hẹp mục tiêu và dẫn đến sự thu hẹp về số lượng và cả cơ cấu nhân sự. Như vậy, yếu tố môi trường là một trong những yếu tố quan trọng trong QLPT ĐNGV. Số lượng, chất lượng, cơ cấu của ĐNGV có được ổn định, phát triển hay không phụ thuộc rất nhiều vào yếu tố môi trường. Trong nội dung QLPT ĐNGV TATH môi trường đó chính là: môi trường kĩ thuật, môi trường sư phạm tương tác, giao lưu trong ĐNGV TATH ở các địa phương...

Trong điều kiện hiện nay, để duy trì được chất lượng GD mang tính bền vững, đặc biệt là QLPT ĐNGV, đảm bảo sự đồng thuận là yếu tố quan trọng có ý nghĩa then chốt. *"Tính đồng thuận của ĐNGV theo nghĩa hẹp là xây dựng được tình đoàn kết của GV trong tập thể sư phạm; song, nghĩa rộng hơn và ý nghĩa sâu sắc hơn là xây dựng ĐNGV trong nhà trường thành tổ chức biết học hỏi"* (2; tr 277). Để tập trung xây dựng sự đồng thuận trong ĐNGV cần xây dựng các yếu tố để đảm bảo được điều đó là: xây dựng trường học thân thiện, học sinh tích cực; xây dựng đạo đức nhà giáo tự học và sáng tạo; xây dựng văn hóa nhà trường; sự quan tâm của xã hội với GD; ý thức cạnh tranh thi đua trong GD; xu thế QL dân chủ, trật tự, kỉ cương trong nhà trường; cơ hội phát triển của từng cá nhân và của nhà trường... Các yếu tố nêu trên chính là biểu hiện của văn hóa nhà trường và văn hóa chất lượng - là môi trường để mọi người thi đua học tập, rèn luyện.

Môi trường làm việc tích cực được coi là tiêu chí (cũng có thể là kết quả) đầu tiên của sự đảm bảo đồng thuận trong nhà trường. Môi trường làm việc tích cực trước hết thể hiện ở không khí dạy và học sôi nổi, có tính chất khoa học cao, tinh thần thi đua vì sự tiến bộ và hướng đến mục tiêu chung của nhà trường (thể hiện ở tầm nhìn, sứ mạng, chiến lược phát triển, triết lí ĐT...). Tiếp theo, mỗi thành viên trong nhà trường phải cảm thấy thực sự vui vẻ, hài hòa trong môi trường sư phạm thân thiện giữa các mối quan hệ: mối quan hệ giữa bạn bè đồng nghiệp, mối quan hệ với người học, mối quan hệ với trẻ hay mối quan hệ giữa các tổ chức bên ngoài nhà trường. Từ những yếu tố đó, các thành viên trong nhà trường có trách nhiệm hơn, quan tâm hơn đến tình hình hoạt động của nhà trường, mục tiêu, nhiệm vụ, chiến lược của nhà trường; làm cho các thành viên thấy được sự công bằng và tôn trọng - cảm nhận được vai trò quan trọng của mình trong tập thể đó.

Xây dựng văn hóa QL cũng là một trong những tiêu chí phát triển môi trường bên trong bền vững: giúp nhân viên thấy rõ mục tiêu, định hướng và bản chất công việc

mình làm. Văn hóa nhà trường phù hợp, tích cực tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa các cán bộ, GV, nhân viên trong tập thể sư phạm, giữa GV và học sinh; đồng thời tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, vui vẻ, lành mạnh. Đó là nền tảng tinh thần cho sự sáng tạo - điều vô cùng quan trọng đối với hoạt động sư phạm mà đối tượng là tri thức và con người. Mặt khác, văn hóa nhà trường tích cực giúp cho người dạy, người học và mỗi người trong lực lượng xã hội xung quanh có cảm giác tự hào, hãnh diện vì được là thành viên của tổ chức nhà trường, được làm việc vì những mục tiêu cao cả của nhà trường và đây cũng là nội dung tạo động lực thúc đẩy sự phát triển ĐN.

* * *

QLPT ĐNGV TATH trong giai đoạn hiện nay là khâu then chốt trong việc nâng cao chất lượng dạy học tiếng Anh ở cấp tiểu học cũng như việc triển khai thực hiện có hiệu quả Đề án dạy và học ngoại ngữ trong hệ thống giáo dục quốc dân, giai đoạn 2008-2020. Trước những yêu cầu mới đối với ĐNGV TATH, tác giả đã đề xuất các nội dung QLPT ĐNGV TATH bao gồm: 1) Quy hoạch, tuyển dụng để có một ĐN đảm bảo cơ cấu, số lượng. Sắp xếp, bố trí công việc một cách hợp lí phù hợp với số lượng và cơ cấu ĐN; 2) QL tổ chức ĐT và BD để nâng cao chất lượng, chuẩn hóa ĐN; 3) Tạo động lực lao động phát triển ĐNGV; 4) QL môi trường làm việc để tạo điều kiện làm việc cho ĐN và tính đồng thuận trong tổ chức. Các nội dung này phải được thực hiện trong cơ chế phân cấp QL rõ ràng, cụ thể và đây chính là cơ sở để xây dựng hệ giải pháp QLPT ĐNGV TATH trong bối cảnh đổi mới GD hiện nay. □

(1) Học viện Quản lí giáo dục. *Kĩ yếu hội thảo Khoa học và Công nghệ bàn về giải pháp đột phá trong quản lí giáo dục hiện nay*, 2003.

(2) Bùi Minh Hiền (chủ biên). **Quản lí giáo dục**. NXB Đại học Sư phạm, H. 2006.

Tài liệu tham khảo

1. Quốc hội. **Luật Giáo dục**. NXB Lao động, H. 2005.

2. Quốc hội. **Luật Viên chức** số 58/2010/QH12 ngày 15/11/2010 (Điều 48).

3. Chính phủ. *Nghị định số 29-CP ngày 30/3/1994 về nhiệm vụ, quyền hạn và tổ chức bộ máy của Bộ GD-ĐT* (Điều 2 mục 7, Điều 2 mục 9).

4. Nguyễn Tiến Hùng. **Quản lí giáo dục phổ thông trong bối cảnh phân cấp quản lí giáo dục**. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2014.

5. Richard L. Daft. **Management, 7th Edition**. Thomson/South-Western, 2005.