

# GIẢI PHÁP KHẮC PHỤC NHỮNG BẤT CẬP VỀ SỐ LƯỢNG VÀ CƠ CẤU GIÁO VIÊN THEO MÔN HỌC Ở CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ NGOẠI THÀNH HÀ NỘI

Ngô Văn Vụ,  
Nguyễn Thị Thúy,  
Phùng Thị Huyền Trang,  
Trần Văn Thế<sup>+</sup>

Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây  
+ Tác giả liên hệ • Email: tranvanthe.c20@gmail.com

## Article History

Received: 13/7/2020

Accepted: 15/8/2020

Published: 05/9/2020

## Keywords

teachers, solutions, inadequacies, structure, quantity, secondary schools, Hanoi's suburban.

## ABSTRACT

In order to overcome the inadequacies in the number and structure of teachers by subject, the shortage of teachers in subjects in Hanoi's suburban secondary schools, it is necessary to have immediate and long-term solutions at all stages. The paper analyzes the situation and proposes solutions to overcome the inadequacies in the number and structure of subject teachers in secondary schools outside Hanoi. Overcoming these shortcomings will contribute to improving education quality, reducing teacher pressure and difficulties for administrators.

## 1. Mở đầu

Đội ngũ giáo viên (GV) là một trong những yếu tố quyết định chất lượng giáo dục. Tuy nhiên, thực tiễn hiện nay cho thấy, việc đảm bảo số lượng và cơ cấu GV theo môn học lại đang bộc lộ nhiều bất cập, đặc biệt ở cấp THCS. Hiện tượng không đủ GV cho một số môn học và GV phải giảng dạy kiêm những môn không đúng chuyên ngành đào tạo do không đủ giờ định mức khá phổ biến. Đây là thực tế khá nan giải đang đặt ra cho giáo dục THCS ở nhiều địa phương trên cả nước nói chung và ở ngoại thành Hà Nội nói riêng, đặc biệt ở các huyện của Hà Tây cũ sau khi hợp nhất với TP. Hà Nội. Điều này đòi hỏi phải có những giải pháp cấp bách và lâu dài để khắc phục, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục THCS, đảm bảo quyền lợi cho học sinh (HS) và giảm bớt áp lực cho GV.

Bài viết phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp khắc phục những bất cập về số lượng và cơ cấu GV theo môn học ở các trường THCS ngoại thành Hà Nội.

## 2. Kết quả nghiên cứu

### 2.1. Những vấn đề đặt ra từ thực trạng về cơ cấu và số lượng giáo viên trung học cơ sở ở ngoại thành Hà Nội hiện nay

Việc mất cân đối về cơ cấu và số lượng GV theo môn học ở các trường THCS hiện nay xuất phát từ 4 nguyên nhân chính như sau:

- Thứ nhất, do quy mô trường lớp quá nhỏ. Kết quả khảo sát 258 trường THCS ở 9 huyện ngoại thành Hà Nội thì đã có tới 184 trường loại III (chiếm 71,3% tổng số trường được khảo sát, trong đó có tới 71/258 trường có từ 12 lớp trở xuống, chiếm 27,5%).

- Thứ hai, do bất cập trong cách tính định biên và định mức lao động cho GV THCS nên chưa phù hợp với đặc thù cấp học và quy mô trường lớp nhỏ. Công thức tính định biên hiện nay chỉ phù hợp với các trường loại I có từ 28 lớp trở lên, chưa hoàn toàn phù hợp với các trường loại II và đặc biệt bất cập với các trường THCS loại III.

- Thứ ba, do phương thức đào tạo đơn ngành ở các trường sư phạm hiện nay khiến cho sinh viên ra trường chỉ dạy được 1 môn chính thức. Phương thức đào tạo ngành chính - phụ trước đây phù hợp hơn với quy mô trường lớp nhỏ và cách tính định biên hiện nay nhưng đã không đào tạo kể từ 2010 trở lại đây.

- Thứ tư, do cơ chế tuyển dụng của ngành Nội vụ không tuyển dụng thêm biên chế nếu nhu cầu công việc cần dưới 01 người. Nếu theo quy định này thì những môn học có số tiết/tuần ít ở những trường dưới 15 lớp sẽ chỉ cần < 01 GV nên sẽ không được tuyển dụng thêm hoặc nếu linh hoạt vận dụng để được tuyển thêm thì GV phải chấp nhận dạy kiêm thêm 1-2 môn nữa để đủ định mức lao động 19 tiết/tuần theo quy định.

Những vấn đề trên đang là những khó khăn, thách thức không nhỏ đối với các trường THCS hạng II, hạng III trên địa bàn thành phố. Để giải bài toán đảm bảo chất lượng giáo dục trong bối cảnh mất cân đối về số lượng và cơ

cấu GV theo môn học do nhiều nguyên nhân khác nhau hiện nay đòi hỏi cần có những giải pháp căn bản và đồng bộ mới có thể tháo gỡ được.

## **2.2. Giải pháp khắc phục những bất cập về cơ cấu và số lượng giáo viên trung học cơ sở ở ngoại thành Hà Nội hiện nay**

Quản lý phát triển đội ngũ GV là một hệ thống các giải pháp tổng thể về tuyển dụng và đào tạo, bồi dưỡng, chế độ lương và các đãi ngộ khác tạo cơ hội phát triển và thăng tiến nghề nghiệp, tạo lập môi trường làm việc môi trường nghiên cứu khoa học trong nhà trường... (Nguyễn Văn Cao, 2018).

Trong bài viết này, chúng tôi tập trung đề xuất các giải pháp khắc phục những bất cập về cơ cấu và số lượng GV THCS ở ngoại thành Hà Nội hiện nay. Cụ thể:

### **2.2.1. Về quy hoạch trường trung học cơ sở ở ngoại thành Hà Nội**

- *Hợp nhất các trường công lập ở các xã có dân số ít*

Đề hạn chế số trường THCS loại III trên địa bàn thành phố, chúng ta cũng có thể xem xét xu hướng sáp nhập các trường THCS có quy mô nhỏ, phù hợp với chủ trương sáp nhập các đơn vị hành chính theo tinh thần Nghị quyết số 18-NQ/TW (Ban Chấp hành Trung ương, 2017a).

Điều kiện thực hiện giải pháp này là các trường đề nghị sáp nhập phải ở các xã không đảm bảo về quy mô dân số theo quy định và không có xu hướng tăng dân số trong ít nhất 5 năm gần đây. Nếu sáp nhập các trường theo hướng này sẽ làm cho quy mô HS và số lớp mỗi trường tăng lên, thuận lợi cho việc bố trí GV theo định mức giảng dạy và đảm bảo định biên cho mỗi trường tốt hơn. Hơn nữa, việc sáp nhập 2 trường cùng cấp THCS sẽ không bị xáo trộn nhiều về cách thức quản lý và đội ngũ GV do cùng đặc thù cấp học. Tuy nhiên, giải pháp này trước mắt cũng sẽ chỉ áp dụng được với một số ít xã không đủ cả 2 tiêu chí diện tích và quy mô dân số theo quy định.

- *Hợp nhất các trường tiểu học với trường THCS trên địa bàn một xã thành trường phổ thông có nhiều cấp học*

Hướng sáp nhập trường tiểu học và trường THCS trên địa bàn mỗi xã thành trường phổ thông liên cấp cũng là một giải pháp khả thi phù hợp với chủ trương chung (Bộ GD-ĐT, 2011, 2018b) và phù hợp với xu thế xã hội.

Trước đây, mô hình này đã từng được triển khai trong thực tế đối với các trường công lập nhưng hiện nay không còn được áp dụng phổ biến nữa. Hiện nay, nhiều trường tư thục và nhiều trường công lập ở một số địa phương đang triển khai theo hướng này và thực tế đã khẳng định được tính ưu việt của mô hình trường liên cấp như: tận dụng được cơ sở vật chất, đội ngũ GV, kinh phí tổ chức các hoạt động, HS không phải chuyển trường nhiều lần trong thời gian học phổ thông. Tuy nhiên, để thực hiện được giải pháp này cần có sự chỉ đạo thống nhất và đồng thuận từ các cấp quản lý cũng như cơ chế, chính sách từ các bộ, ngành Trung ương và có thể phải thay đổi một số quy định hành chính, nhân sự cho phù hợp với đặc thù trường liên cấp ở khu vực công lập.

Trong 3 mô hình trường phổ thông nhiều cấp học, đối chiếu với phân cấp quản lý các trường phổ thông hiện nay, chúng tôi thấy mô hình trường phổ thông nhiều cấp học gồm trường tiểu học và trường THCS là phù hợp nhất với thực tế hiện nay bởi các thuận lợi sau:

- + *Thứ nhất*, trường tiểu học và THCS đều nằm trên địa bàn một xã và hầu như đều ở trung tâm xã;
- + *Thứ hai*, trường tiểu học và THCS đều thuộc thẩm quyền quản lý chuyên môn của phòng GD-ĐT và quản lý nhân sự thuộc phòng Nội vụ cấp huyện;
- + *Thứ ba*, nhiều bộ môn GV có thể hỗ trợ nhau trong giảng dạy và sinh hoạt chuyên môn như Khoa học tự nhiên và Khoa học xã hội, Ngoại ngữ, Tin học, Âm nhạc, Mĩ thuật, Thể dục, Công nghệ, Giáo dục công dân,...;
- + *Thứ năm*, sáp nhập trường tiểu học và THCS trên địa bàn xã cũng góp phần giảm biên chế ở các vị trí quản lý như hiệu trưởng, phó hiệu trưởng và các vị trí phục vụ dạy học như văn thư, thủ quỹ, kế toán, y tế, tổng phụ trách Đội.

Tuy nhiên, thực hiện phương án này cũng cần khắc phục một số khó khăn như đặc thù của mỗi cấp học khác nhau cũng đòi hỏi có cách thức quản lý chuyên môn khác nhau. Đồng thời, cần có sự vận dụng linh hoạt về cơ chế, chính sách, chế độ đãi ngộ khi GV dạy ở 2 cấp học khác nhau.

- *Thành lập cụm trường đối với những trường trung học cơ sở có địa bàn gần nhau*

Theo chủ trương Nghị quyết số 19-NQ/TW Hội nghị lần thứ VI Ban Chấp hành Trung ương khóa XII (2017b), chúng ta cũng có thể xem xét thành lập cụm trường đối với những trường có địa bàn gần nhau (liên xã) để đầu tư tập trung, tránh dàn trải lãng phí cơ sở vật chất; bộ máy công kênh, khó sắp xếp nhân lực và nhất là để có thể khắc phục trước mắt tình trạng thừa, thiếu GV cục bộ ở một số bộ môn, một số trường. Sau khi thành lập, các cụm trường có quy mô HS và số lớp tương đương trường loại I sẽ thuận lợi cho việc bố trí GV theo nhóm chuyên môn liên trường (2-3 trường).

Ưu điểm nổi trội của phương án này là các trường không bị xáo trộn về cơ cấu tổ chức, cơ sở vật chất, cách thức điều hành quản lý theo đặc thù cấp học, đội ngũ cán bộ quản lý và GV, tạo được mối liên kết giữa các trường... Đặc biệt, GV sẽ được dạy theo đúng chuyên môn đào tạo, có cơ hội trao đổi chuyên môn góp phần nâng cao chất lượng giảng dạy. GV của các trường trong cụm sẽ sinh hoạt chuyên môn theo nhóm chuyên môn hẹp. Hầu hết mỗi nhóm chuyên môn sẽ có ít nhất 2-3 GV đúng chuyên ngành để hỗ trợ nhau trong giảng dạy, trao đổi chuyên môn, ra đề thi, phân biện đề thi, chấm bài, dự giờ,...

Tuy nhiên, thực hiện phương án này sẽ phải khắc phục một số khó khăn khi các trường vẫn tồn tại độc lập về mặt hành chính và phải thay đổi cách thức quản lý cho phù hợp với mô hình trường liên xã, đặc biệt là đánh giá GV khi dạy cùng lúc nhiều trường; và để mô hình này hoạt động hiệu quả đòi hỏi phải có sự phối hợp tốt trong quản lý giữa các trường.

Trong 3 hướng giải pháp để sắp xếp, quy hoạch lại hệ thống các trường THCS có quy mô nhỏ ở các huyện ngoại thành Hà Nội trong tình hình hiện nay thì *thành lập cụm trường với các nhóm chuyên môn liên trường* là giải pháp trước mắt, có thể làm ngay và không gây xáo trộn lớn. Giải pháp *hợp nhất các trường có quy mô nhỏ theo đơn vị hành chính cấp xã không đủ tiêu chí về quy mô dân số* hoặc *hợp nhất trường tiểu học và THCS trên địa bàn một xã thành trường phổ thông có nhiều cấp học* là giải pháp lâu dài, đòi hỏi phải có thời gian vì liên quan đến nhiều quy định về hành chính cũng như sắp xếp nhân sự. Nhưng sắp xếp theo hướng này sẽ phù hợp với xu thế xã hội cũng như định hướng chủ trương, chính sách của Nhà nước về giáo dục trong giai đoạn tới.

#### 2.2.2. Về đào tạo giáo viên trung học cơ sở

- *Đào tạo GV dạy môn Khoa học tự nhiên, Lịch sử - Địa lí*

Chương trình THCS được áp dụng sau 2020 có 2 môn học tích hợp là *Khoa học tự nhiên* và *Lịch sử - Địa lí*. Để đáp ứng yêu cầu thực tiễn, Bộ GD-ĐT cho phép các trường sư phạm có đủ điều kiện mở mã ngành đào tạo Sư phạm Khoa học tự nhiên và Lịch sử - Địa lí. Số lượng và cơ cấu các ngành tuyển sinh hàng năm của các trường sư phạm phải theo nhu cầu của địa phương theo cơ chế “đặt hàng”, tăng cường chỉ tiêu cho các ngành thiếu GV giảng dạy, giảm tối thiểu chỉ tiêu cho các ngành đang thừa GV; từ đó sẽ giải quyết được bài toán đầu ra cho sinh viên sư phạm, giảm thiểu tình trạng GV dạy không đúng chuyên ngành.

Tuy nhiên, hiện nay chủ trương quy hoạch mạng lưới các trường sư phạm chưa được các cơ quan quản lý nhà nước thông qua khiến việc đề nghị xin mở mã ngành của các trường có đào tạo sư phạm gặp khó khăn.

- *Đào tạo văn bằng thứ 2 đối với các GV đã có 01 bằng tốt nghiệp sư phạm*

Với những GV trong độ tuổi dưới 40 ở những bộ môn thừa GV, có thể xem xét đến phương án cho đi đào tạo văn bằng 2 trình độ đại học ở bộ môn đang thiếu GV. Việc làm này sẽ giúp cân đối lại cơ cấu GV thừa thiếu cục bộ như hiện nay. Để thực hiện được giải pháp này, các cấp quản lý cần xác định được nhu cầu nhân lực sư phạm trong các giai đoạn trung và dài hạn, xây dựng kế hoạch đào tạo lại và phân công công việc sau khi đào tạo. Trong đó, cần lưu ý tới việc thiếu, thừa GV theo môn học, thống kê độ tuổi của GV để cân đối về số lượng giữa việc bồi dưỡng và đào tạo mới, đảm bảo dự báo sát với nhu cầu thực tế.

#### 2.2.3. Về tuyển dụng giáo viên trung học cơ sở

- *Đổi mới phân cấp, điều chỉnh cơ chế phối hợp giữa ngành Nội vụ và ngành Giáo dục trong tuyển dụng GV:*

Chúng tôi nhận thấy, ngoài những biến động về quy mô trường lớp, công tác dự báo của các địa phương chưa sát với thực tiễn thì một trong những nguyên nhân dẫn đến tình trạng thừa, thiếu GV cục bộ hiện nay một phần cũng do công tác tuyển dụng, sử dụng đội ngũ nhà giáo còn nhiều bất cập. Thực tế hiện nay cho thấy, ở hầu hết các địa phương, việc xét duyệt chỉ tiêu, tổ chức tuyển dụng, bố trí GV do ngành Nội vụ thực hiện, cơ quan chuyên môn là Sở GD-ĐT, Phòng GD-ĐT không phải là đơn vị chủ trì, đầu mối về tuyển dụng GV nên khó chủ động trong việc điều tiết số lượng GV thừa, thiếu giữa các trường, điều tiết cơ cấu GV theo môn học, cấp học do những quy định cứng về tuyển dụng GV cũng được thực hiện giống như các lĩnh vực hành chính, sự nghiệp khác.

Nếu vẫn giao cho ngành Nội vụ làm đầu mối tuyển dụng thì ngành Giáo dục cần được đề xuất chỉ tiêu tuyển dụng cho từng trường, từng môn học dựa trên nhu cầu thực tế, được đề xuất bổ sung những tiêu chuẩn và tiêu chí riêng phù hợp đặc thù từng cấp học, được cử đại diện tham gia tất cả các khâu trong quy trình tuyển dụng và được chủ động bố trí GV sau tuyển dụng; giao cho ngành Giáo dục làm đầu mối tuyển dụng thì ngành Nội vụ làm nhiệm vụ giám sát tất cả các khâu trong quá trình tuyển dụng từ lúc phê duyệt kế hoạch, chỉ tiêu; ra thông báo tuyển dụng cho đến quá trình triển khai thực hiện, công nhận kết quả và bố trí GV sau tuyển dụng. Ngành Nội vụ quản lý tổng biên chế khi ngành Giáo dục lập kế hoạch hàng năm và tổng hợp lên để cấp có thẩm quyền quyết định.

Tuy nhiên, cũng có không ít ý kiến bày tỏ sự băn khoăn, cho rằng để ngành Giáo dục được chủ động tuyển dụng GV rất có thể nảy sinh tiêu cực khi cơ quan tuyển dụng đồng thời là cơ quan sử dụng nhân lực. Để tránh tình trạng này, cần phải có một cơ chế tuyển dụng minh bạch, bất kì cách làm nào nếu không có chế tài phù hợp đi cùng đều có thể xảy ra tiêu cực. Vì thế, Bộ Nội vụ và Bộ GD-ĐT cần có sự phối hợp thống nhất trong công tác tuyển dụng GV.

*- Mạnh dạn giao quyền tự chủ trong tuyển dụng GV cho người trực tiếp sử dụng lao động, nhất là đối với các cơ sở giáo dục được giao tự chủ:*

Hiện nay, thành phố có chủ trương thí điểm cho một số trường phổ thông ở các quận huyện thực hiện mô hình tự chủ, trước hết là tự chủ chi thường xuyên nhưng các trường này lại chưa được tự chủ trong tuyển dụng nhân sự nên cũng gặp một số khó khăn khi một số GV không đáp ứng yêu cầu nhưng chưa thể thay thế ngay trong thời gian ngắn, đặc biệt là với GV còn khá nhiều năm công tác.

Chúng tôi cũng đề xuất, đối với các trường được giao tự chủ tài chính thì cũng giao quyền tự chủ tuyển dụng nhân sự; đối với các trường thí điểm giao tự chủ tài chính thì cũng thí điểm giao tự chủ tuyển dụng nhân sự. Bởi lẽ, muốn tự chủ tài chính được thì cần nâng cao chất lượng giáo dục, tạo dựng được uy tín, thương hiệu với cộng đồng, mà muốn đạt tới mục tiêu này, một trong những yếu tố then chốt là vấn đề con người trong tổ chức đó. Giao tự chủ trong tuyển dụng nhân sự sẽ tăng cường trách nhiệm và sự chủ động của người đứng đầu trong việc đảm bảo chất lượng đội ngũ. Tuy nhiên, nếu không có chế tài đủ mạnh để kiểm soát quyền lực có thể sẽ nảy sinh tiêu cực khi một số đơn vị sự nghiệp công lập được quyền chủ động tuyển dụng nhân sự. Vì vậy, cần có cơ chế, hướng dẫn rõ ràng để các trường được giao tự chủ tài chính có thể được chủ động tuyển dụng nhân sự và tinh giản biên chế khi GV không đáp ứng được yêu cầu theo vị trí việc làm hoặc dôi dư do không bố trí được công việc theo chuyên môn đào tạo.

*- Đổi mới khâu xác định chỉ tiêu tuyển dụng*

*+ Việc xác định chỉ tiêu tuyển dụng phải trên cơ sở dự báo cho nhu cầu trong ngắn hạn và trung hạn:*

Cơ sở để dự báo là sự phát triển về quy mô trường lớp ở địa phương dựa trên biến động về số lượng HS trên địa bàn và biến động về GV (chủ yếu dựa vào độ tuổi nghỉ hưu của GV). Hai thông số này hoàn toàn có thể dự báo tương đối chính xác trong ngắn hạn và trung hạn.

Chẳng hạn: căn cứ vào số lượng HS tuyển vào lớp 1 hàng năm để dự báo số lượng HS sẽ vào lớp 6 sau 5 năm trên địa bàn từng xã; căn cứ vào độ tuổi của GV mà nhà trường và phòng GD-ĐT, phòng Nội vụ quản lí, có thể dự kiến số lượng thiếu hụt GV từng năm hoặc sau 3 năm, 5 năm đối với từng trường, thậm chí từng môn học. Sự thiếu hụt nhất thời do GV nghỉ thai sản, ốm đau có thể bố trí GV một cách linh hoạt để khắc phục trong thời gian ngắn nên không quá xao trộn đến việc dạy học. GV chuyển công tác sẽ chiếm một tỉ lệ nhỏ nên cũng có thể dự phòng khi xác định chỉ tiêu tuyển dụng.

Công tác dự báo được thực hiện tốt sẽ giúp ngành Giáo dục chủ động trong khâu tuyển dụng, đảm bảo số lượng và cơ cấu GV nói chung và số lượng GV theo cơ cấu môn học nói riêng một cách kịp thời cho từng trường và trên phạm vi toàn huyện. Để đảm bảo cho công tác dự báo sát thực tiễn thì phải xác định được nhu cầu theo các mốc thời gian từng năm, từng trường, từng môn học, điều này đòi hỏi phải cập nhật số liệu thường xuyên và chính xác. Do vậy, cũng làm tăng khối lượng công việc cho các chuyên viên cấp phòng và lãnh đạo các nhà trường. Công tác cập nhật số liệu đòi hỏi phải có sự phối hợp đồng bộ giữa các nhà trường, cơ quan tuyển dụng và sử dụng nhân lực cũng như chính quyền địa phương để nắm chắc biến động về số lượng HS dự kiến sẽ tuyển sinh đầu cấp.

Công tác dự báo phải tiến hành định kì hàng năm, trên cơ sở số liệu điều tra tổng thể của ngành Giáo dục phối hợp với ngành Nội vụ. Công tác tổng hợp, phân tích số liệu phải triển khai không chỉ ở từng trường mà phải trên quy mô toàn huyện để có cái nhìn tổng thể, làm căn cứ cho việc xác định chỉ tiêu tuyển dụng cũng như luân chuyển, điều động GV từ nơi thừa đến nơi thiếu trong phạm vi huyện.

*+ Tuyển dụng GV phải căn cứ nhu cầu thực tế của từng trường và từng môn học theo đặc thù cấp học:*

Do nhiệm vụ cụ thể trong vị trí việc làm của GV phụ thuộc cơ cấu môn học và định mức giờ chuẩn đứng lớp của từng cấp học, mà thực trạng thừa, thiếu GV hiện nay chủ yếu đang diễn ra ở từng trường và từng môn học. Vì vậy, việc xác định chỉ tiêu tuyển dụng GV cũng nên căn cứ nhu cầu từng trường và từng môn học trên nguyên tắc đảm bảo mỗi môn học ít nhất có 1-2 GV đúng chuyên ngành đào tạo giảng dạy. Không nên cứng nhắc công thức 1,9 GV/lớp mà không tính đến cơ cấu GV theo môn học, đặc thù cấp học.

Nếu việc tuyển dụng GV đáp ứng được yêu cầu vận dụng linh hoạt theo đề xuất trên, cùng với việc bố trí sử dụng GV một cách linh hoạt theo nhóm chuyên môn liên trường sẽ tháo gỡ được bất cập khi các trường không có GV

đúng chuyên môn giảng dạy một số môn học và giảm bớt áp lực cho GV khi phải dạy những môn học không được đào tạo. Từ đó, chất lượng dạy học sẽ được nâng lên, quyền lợi học tập của HS sẽ được đảm bảo hơn.

Việc linh hoạt xác định chỉ tiêu tuyển dụng trong một số trường hợp đặc thù như trên có thể sẽ làm tăng chỉ tiêu biên chế nhất định trong phạm vi từng trường và cũng có thể sẽ có dôi dư nhất định trong phạm vi toàn huyện nhưng con số này sẽ không lớn vì hoàn toàn có thể chủ động điều tiết GV từ nơi thiếu đến nơi thừa theo mô hình nhóm chuyên môn liên trường. Nếu sắp xếp hiệu quả thì con số dôi dư sẽ ở trong phạm vi có thể chấp nhận được.

Phải có cơ chế vận dụng linh hoạt trong cách tính chỉ tiêu tuyển dụng. Chẳng hạn, nếu 1 môn học cần ít hơn 1 hoặc dưới 1,5 GV thì được tuyển dụng 1 GV, môn học cần từ 1,5-1,9 GV thì được tuyển dụng 2 GV, không nên cứng nhắc định biên phải đủ 1 biên chế mới được tuyển dụng vì rất nhiều trường loại III ở ngoại thành Hà Nội có quy mô rất nhỏ, sẽ không thể đủ định mức 19 tiết/tuần/GV như quy định chung.

- *Chú ý nguyên tắc “động” và “mở” trong sắp xếp, bố trí GV sau tuyển dụng*

Hiện nay, việc phê duyệt chỉ tiêu tuyển dụng và xét duyệt GV trúng tuyển, phân công công tác sau mỗi kì tuyển dụng cũng đều phân bổ “*cứng*” cho từng trường. Yêu cầu “*động*” tức là GV nằm trong biên chế của huyện và có thể điều động đến giảng dạy ở các trường theo nhu cầu trên nguyên tắc luân chuyển cán bộ giữa các trường khi thực tế đòi hỏi hoặc cử GV luân phiên biệt phái đến các trường thiếu (Chính phủ, 2018; Chính phủ, 2019). Tuyển dụng GV phải mang tính chất “*mở*”, nghĩa là có tuyển vào nếu đáp ứng được yêu cầu của vị trí việc làm, có cơ chế chuyên ra (tinh giản biên chế, chuyển công tác khác, cho thôi việc,...) nếu không còn đáp ứng được yêu cầu công việc.

Tuyển dụng GV phải có tính chất “*động*” đòi hỏi ngành Nội vụ và ngành Giáo dục cần có sự thống nhất trong việc đề xuất chủ trương và cơ chế phù hợp để triển khai thực hiện. Giải pháp này sẽ không thực hiện được nếu chúng ta vẫn giữ quan điểm GV biên chế “*cứng*” cho từng trường và GV ở trường nào chỉ dạy trường đó. Tuy nhiên, để nhận được sự đồng thuận cần có nguyên tắc, cơ chế phù hợp về mặt quản lí con người, phân công nhiệm vụ, đánh giá mức độ hoàn thành công việc khi triển khai thực hiện giải pháp.

Tuyển dụng GV phải có tính chất “*mở*”, cần có sự tác động đến nhận thức, tư tưởng để GV đồng thuận, chấp hành sự phân công và đặc biệt là tinh thần nỗ lực, phấn đấu không ngừng, tự giác, trách nhiệm trong công tác nếu GV biên chế ở một trường nhưng phải dạy cùng lúc 2 trường hoặc phải điều động, chuyển trường hay bố trí công tác khác, tinh giản biên chế như một sự sàng lọc tự nhiên.

Như vậy, thực hiện tuyển dụng GV có tính chất “*động*” sẽ tháo gỡ khó khăn lớn cho các trường trong bài toán sắp xếp GV khi thừa thiếu cục bộ ở các môn học. Tuyển dụng kết hợp với đánh giá, sàng lọc sẽ góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ, giải phóng “*sức 1*” và là động lực để GV phải luôn cố gắng, nỗ lực để đáp ứng yêu cầu của vị trí việc làm. Đây cũng là xu hướng chung trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phù hợp với chủ trương của Đảng trong giai đoạn tới. Cách thức này đang được hệ thống các trường tư thục thực hiện và đã làm khá tốt trong thực tế, bộ phận GV làm việc trong hệ thống này cũng đã quen với cơ chế tuyển dụng như vậy. Cả hai nguyên tắc “*động*” và “*mở*” đều là việc chưa có tiền lệ trong cách thức tuyển dụng và sử dụng GV hiện nay ở các trường công lập. Tuy nhiên, với sự lan tỏa của cách tuyển dụng và sử dụng GV ở các trường tư thục hiện nay, dần dần GV của các trường công cũng phải thích ứng với sự đổi mới này.

Bên cạnh đó, việc xác định chỉ tiêu tuyển dụng phải trên cơ sở dự báo cho nhu cầu trong ngắn hạn và trung hạn. Cơ sở để dự báo là sự phát triển về quy mô trường lớp ở địa phương dựa trên biến động về số lượng HS trên địa bàn và biến động về số lượng GV theo từng môn học, căn cứ nhu cầu thực tế của từng trường và từng môn học theo đặc thù cấp học. Vì trên thực tế, do quy mô trường lớp khác nhau nên có những bộ môn xét trên toàn huyện thì đủ GV nhưng xét theo từng trường vẫn thừa thiếu cục bộ, thiếu ở trường này nhưng lại thừa ở trường khác. Không nên cứng nhắc công thức 1,9 GV/lớp mà không tính đến cơ cấu GV theo môn học, đặc thù cấp học. Thực tế cho thấy, rất cần có cơ chế vận dụng linh hoạt trong cách tính chỉ tiêu tuyển dụng vì rất nhiều trường loại III ở ngoại thành Hà Nội có quy mô rất nhỏ, sẽ không thể đủ định mức 19 tiết/tuần/GV như quy định chung.

Nếu việc tuyển dụng GV được vận dụng linh hoạt theo đề xuất trên cùng với việc bố trí sử dụng GV theo nhóm chuyên môn liên trường sẽ tháo gỡ được bất cập khi các trường không có GV đúng chuyên môn giảng dạy một số môn học và giảm bớt áp lực cho GV khi phải dạy những môn học không được đào tạo. Tuy nhiên, việc linh hoạt xác định chỉ tiêu tuyển dụng trong một số trường hợp đặc thù như trên có thể sẽ làm tăng chỉ tiêu biên chế nhất định trong phạm vi từng trường và cũng có thể sẽ có dôi dư nhất định trong phạm vi toàn huyện nhưng con số này sẽ không lớn vì hoàn toàn có thể chủ động điều tiết GV từ nơi thiếu đến nơi thừa theo mô hình nhóm chuyên môn liên trường.

#### 2.2.4. Về bồi dưỡng giáo viên trung học cơ sở

Để giải bài toán bất cập về cơ cấu, số lượng GV của các trường THCS ngoại thành Hà Nội hiện nay, một trong những giải pháp trước mắt là bồi dưỡng đội ngũ GV cho các trường, trên nguyên tắc mỗi GV dạy được 2 môn, nhất là với 2 môn tích hợp là Khoa học tự nhiên và Lịch sử - Địa lí, đảm bảo để GV đang dạy kiêm môn, chéo môn có đủ kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ để dạy được môn chưa được đào tạo trước đó. Có thể nói đây là một trong những giải pháp then chốt để nâng cao chất lượng đội ngũ GV dạy không đúng chuyên ngành đào tạo, đồng thời góp phần quyết định chất lượng giảng dạy Chương trình giáo dục phổ thông 2018 (Bộ GD-ĐT, 2018a), đặc biệt là các môn tích hợp như Khoa học tự nhiên và Lịch sử - Địa lí.

Theo chúng tôi, để công tác bồi dưỡng có hiệu quả, cần chú ý một số điểm sau:

- Thứ nhất, *cần phân loại đội ngũ GV để xây dựng nội dung bồi dưỡng phù hợp với đối tượng học viên* theo tiêu chí chuyên môn được đào tạo.

Muốn thực hiện công tác bồi dưỡng sát với đối tượng, các phòng GD-ĐT cần rà soát lại đội ngũ GV. Trước mắt, những GV trước đây được đào tạo song ngành và sau đó đã học lên trình độ đại học ở ngành chính thì hiện nay chưa đạt chuẩn trình độ để dạy thêm môn thứ 2; nếu còn trong độ tuổi cho phép có thể bổ trí học thêm văn bằng 2 trình độ đại học; nếu độ tuổi không phù hợp để học thêm văn bằng 2, có thể tham gia khóa bồi dưỡng cấp chứng chỉ để có thể dạy thêm môn học thứ 2.

- Thứ hai, *cần xác định hình thức, thời lượng bồi dưỡng phù hợp với thực tiễn các trường THCS và đối tượng học viên*.

Về hình thức bồi dưỡng, có thể tích lũy theo tín chỉ với hai hình thức: tập trung và vừa làm vừa học. Trong mỗi hình thức có kết hợp bồi dưỡng trực tiếp và bồi dưỡng online, tùy vào đặc điểm của từng địa phương, từng nội dung chuyên đề. Đối với các GV đã được đào tạo song ngành, cần bồi dưỡng thêm khối kiến thức đại cương và phương pháp dạy học bộ môn. Đối với nhóm GV dạy môn Khoa học tự nhiên, chúng tôi đề xuất bồi dưỡng để GV có thể dạy thêm 01 môn gần với chuyên ngành chính.

- Thứ ba, *xây dựng nội dung bồi dưỡng bám sát chương trình đào tạo của các trường cao đẳng sư phạm, đồng thời phù hợp với chương trình giáo dục THCS 2018*.

Các trường sư phạm cần phân tích chương trình các ngành đào tạo hiện hành, tham chiếu với nội dung chương trình THCS mới, rút bớt các kiến thức hàn lâm để xây dựng nội dung bồi dưỡng cho phù hợp, tránh bồi dưỡng không sát với thực tế, đảm bảo cho học viên sau khi hoàn thành chương trình bồi dưỡng có thể đáp ứng yêu cầu của Chương trình giáo dục phổ thông 2018 (Bộ GD-ĐT, 2018a).

Các cấp quản lý cũng nên giao quyền bồi dưỡng GV THCS cho các trường cao đẳng sư phạm vì GV THCS từ trước tới nay đều do các trường cao đẳng sư phạm đào tạo. Tuy nhiên, do tác động của Luật Giáo dục 2019 (Quốc hội, 2019), với quy định về việc nâng chuẩn đào tạo của nhà giáo từ cấp tiểu học trở lên phải tốt nghiệp đại học thì vấn đề bồi dưỡng GV THCS do trường đại học sư phạm hay trường cao đẳng sư phạm đảm nhiệm hiện nay cũng chưa rõ ràng.

#### 2.2.5. Về quản lý, sử dụng đội ngũ giáo viên trung học cơ sở ở ngoại thành Hà Nội

Nguyên tắc là *bổ trí đủ GV theo cơ cấu môn học, đặc thù cấp học và theo quy mô số lớp của mỗi trường* đảm bảo GV được dạy đúng với chuyên môn được đào tạo

Vận dụng một cách linh hoạt các quy định pháp lý về việc bố trí GV các trường THCS theo nguyên tắc GV chỉ giảng dạy môn học theo đúng chuyên môn được đào tạo. Bố trí mỗi môn học có tối thiểu 01 GV giảng dạy tránh tình trạng cùng môn học nhưng trường này thừa GV còn trường khác không có GV. Có thể sẽ phải bồi dưỡng thêm hoặc đào tạo văn bằng 2 đối với một số GV trong độ tuổi phù hợp để đảm bảo dạy được 2 môn đúng chuyên ngành. Rà soát số GV Toán, Văn của các trường đã được đào tạo ngành 2 khi học Cao đẳng Sư phạm để bố trí dạy một số giờ của ngành 2 sau khi đã được bồi dưỡng. Cho phép hợp đồng theo giờ dạy đối với một số môn học có quá ít GV trong huyện.

Theo hướng đề xuất này, Bộ Nội vụ và Bộ GD-ĐT chỉ cần có Thông tư liên tịch hướng dẫn thêm về việc xác định biên chế đối với một số môn học ở cấp THCS có thời lượng 01 tiết/tuần ở những trường loại III, không cần phải điều chỉnh toàn bộ cách tính định mức lao động Theo Điều 6 Thông tư số 03/VBHN-BGDĐT ngày 23/6/2017 Ban hành *Quy định chế độ làm việc với GV phổ thông* và Điều 7 Khoản 3 Thông tư số 16/2017/TT-BGDĐT ngày 12/7/2017 về cách tính định biên GV trường THCS là 1,9 GV/lớp (Bộ GD-ĐT, 2017a; Bộ GD-ĐT, 2017b). Hiện nay, số GV được đào tạo của mỗi môn học trong các huyện đều nhiều hơn số trường. Vì vậy, về cơ bản, có thể sắp xếp được mỗi môn học trong trường có tối thiểu 01 GV được đào tạo theo đúng chuyên ngành.

Tuy nhiên, việc điều động GV từ trường này sang trường khác có thể sẽ gặp phải sự không đồng thuận của GV; đồng thời, việc hợp đồng giảng dạy theo số tiết đối với GV không làm tăng biên chế song sẽ làm tăng kinh phí của nhà trường. Giải pháp đưa ra là *Tổ chức các nhóm chuyên môn liên trường ở các trường có vị trí địa lý gần nhau với nguyên tắc sử dụng chung đội ngũ GV của một số môn học.*

Trong trường hợp không sắp xếp đủ GV theo cơ cấu môn học thì việc tổ chức nhóm chuyên môn liên trường (2-3 trường) cho các trường ở gần nhau mà không làm tăng biên chế nhưng vẫn đảm bảo GV dạy đúng chuyên môn được đào tạo góp phần nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc là một giải pháp trước mắt có thể xem xét.

Đối với nhà quản lý, cần dự báo được xu hướng tăng giảm về quy mô HS của từng trường trên địa bàn mỗi huyện trong ngắn hạn và dài hạn để có phương án sắp xếp phù hợp, tránh bị động do dự báo không sát hoặc thừa thiếu GV cục bộ theo thời điểm. Giải pháp này giúp sử dụng triệt để số biên chế GV hiện có. Nếu tính toán tốt có thể sẽ không cần bổ sung nhiều GV mới, trừ khi quy mô số lượng HS tăng đột biến hoặc GV nghỉ hưu tại một thời điểm quá nhiều, giúp giảm áp lực cho GV, góp phần nâng cao chất lượng dạy học khi GV được dạy đúng bộ môn được đào tạo ở trường sư phạm.

### 3. Kết luận

Thực trạng thừa, thiếu GV cục bộ là vấn đề nan giải từ nhiều năm nay và chưa thể khắc phục triệt để trong một thời gian ngắn. Để giải quyết bài toán mất cân đối trong cơ cấu và số lượng GV THCS đòi hỏi phải thực hiện đồng bộ nhiều giải pháp, cả trước mắt và lâu dài để đảm bảo chất lượng giáo dục, nhất là trong bối cảnh chuẩn bị triển khai Chương trình giáo dục phổ thông mới trên phạm vi toàn quốc. Những vấn đề nêu ra trong bài viết này chỉ là một trong số những đề xuất ở góc độ quản lý giáo dục để các nhà hoạch định chính sách và các cấp quản lý có thêm sự tham khảo góp phần tháo gỡ những khó khăn đã nêu.

#### Tài liệu tham khảo

- Ban Chấp hành Trung ương (2017a). *Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25/10/2017 Hội nghị lần thứ sáu Ban Chấp hành Trung ương khóa XII về một số vấn đề về tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả.*
- Ban Chấp hành Trung ương (2017b). *Nghị quyết số 19-NQ/TW ngày 25/10/2017 Hội nghị lần thứ VI Ban Chấp hành Trung ương khóa XII về Tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập.*
- Bộ GD-ĐT (2011). *Điều lệ trường Trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học* (Thông tư 12/2011/TT-BGDĐT ngày 28/3/2011).
- Bộ GD-ĐT (2017a). *Thông tư số 16/2017/TT-BGDĐT ngày 12/7/2017 Hướng dẫn danh mục khung vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông công lập.*
- Bộ GD-ĐT (2017b). *Thông tư số 03/2017/VBHN-BGDĐT ngày 23/6/2017 Quy định về chế độ làm việc đối với giáo viên phổ thông.*
- Bộ GD-ĐT (2018a). *Chương trình giáo dục phổ thông tổng thể* (Ban hành kèm theo Thông tư số 32/2018/TT-BGDĐT ngày 26/12/2018).
- Bộ GD-ĐT (2018b). *Công văn số 3712/BGDĐT-CSVC ngày 24/08/2018 Hướng dẫn sắp xếp, tổ chức lại các cơ sở giáo dục mầm non, phổ thông.*
- Chính phủ (2018). *Nghị định số 161/2018/NĐ-CP ngày 29/11/2018 về Tuyển dụng công chức, viên chức, nâng ngạch công chức và thăng hạng viên chức.*
- Chính phủ (2019). *Nghị định số 03/NĐHN-BNV ngày 21/05/2019 về Tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức.*
- Nguyễn Văn Cao (2018). *Quản lý phát triển đội ngũ giáo viên các trường trung học phổ thông ngoài công lập ở thành phố Hà Nội.* Tạp chí Giáo dục, số đặc biệt tháng 8, tr 60-62; 190.
- Quốc hội (2019). *Luật Giáo dục* (Luật số 43/2019/QH14 ngày 14/6/2019).