

LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ PHÁT TRIỂN GIÁO VIÊN MẦM NON

Ôn Thị Hà

Học viên cao học, Trường Đại học An Giang

Đại học quốc gia TP. Hồ Chí Minh

Email: onthiha123@gmail.com

Tóm tắt: Giáo viên (GV) là một trong những thành phần quan trọng để tạo nên nhân lực của một nhà trường MN. Phát triển đội ngũ GV chính là phát triển một dạng nhân lực của cơ sở giáo dục mầm non (MN). Nó bao gồm các hoạt động: Quy hoạch đội ngũ GV; tuyển chọn và sử dụng đội ngũ GV; bồi dưỡng đội ngũ GV; kiểm tra đánh giá hoạt động của GV; tạo môi trường làm việc cho đội ngũ GV.

Từ khóa: lý luận, quản lý, phát triển, GV, đội ngũ GV, trường MN.

Nhận bài: 25/05/2022; **Phản biện:** 28/05/2022; **Duyệt đăng:** 03/06/2022.

1. Quy hoạch đội ngũ GV các trường MN

Xây dựng quy hoạch đội ngũ GV thực chất là quá trình thực hiện hoạt động dự báo xu hướng phát triển của nhà trường, với các mục tiêu rõ ràng, cụ thể trên cơ sở đó định hướng sự phát triển đội ngũ GV cả về số lượng, chất lượng và cơ cấu nhằm đạt được mục tiêu đề ra và làm cho công tác quản lý đội ngũ được chủ động trong từng thời kỳ và từng giai đoạn cụ thể của ngành giáo dục nói chung và của nhà trường nói riêng.

Nghị quyết Hội nghị lần thứ ba Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khoá VIII) về chiến lược cán bộ thời kỳ đẩy mạnh CNH-HĐH đất nước đã khẳng định: "Quy hoạch cán bộ là một nội dung trọng yếu của công tác cán bộ, bảo đảm cho công tác cán bộ đi vào nền nếp, chủ động, có tầm nhìn xa, đáp ứng cả nhiệm vụ trước mắt và lâu dài".

Ngày 30/11/2004, Bộ Chính trị đã ra Nghị quyết số 42-NQ/TW về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý thời kỳ đẩy mạnh CNH-HĐH đất nước. Nghị quyết đã nêu rõ mục đích của công tác quy hoạch cán bộ là: "Tạo sự chủ động, có tầm nhìn chiến lược trong công tác cán bộ; khắc phục tình trạng hẫng hụt trong đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, bảo đảm tính kế thừa, phát triển và sự chuyển tiếp liên tục, vững vàng giữa các thế hệ cán bộ, giữ vững đoàn kết nội bộ và sự ổn định chính trị. Chuẩn bị từ xa và tạo nguồn cán bộ dồi dào làm căn cứ để đào tạo, bồi dưỡng, xây dựng đội ngũ cán bộ đảm nhận các chức danh lãnh đạo, quản lý các cấp trong hệ thống chính trị vững vàng về chính trị, trong sáng về đạo đức, thành thạo về chuyên môn, nghiệp vụ, có trình độ và năng lực, nhất là năng lực trí tuệ và thực tiễn tốt, đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước".

Quy hoạch góp phần thực hiện đường lối, chiến lược phát triển, tăng cường cơ sở khoa học và thực tiễn cho

việc ra quyết định, hoạch định các chính sách phục vụ cho việc xây dựng kế hoạch, đồng thời làm nhiệm vụ điều khiển, điều chỉnh trong công tác quản lý, chỉ đạo; quy hoạch là bước cụ thể hoá chiến lược còn kế hoạch là bước cụ thể hoá quy hoạch.

Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ GV bao gồm các vấn đề sau:

+ Đánh giá tác động của môi trường XH có ảnh hưởng đến phát triển của nhà trường từ đó chỉ ra các cơ hội và thách thức đối với công tác phát triển ĐNGV của trường.

+ Đánh giá thực trạng đội ngũ GV của trường để nhận biết được các khó khăn và thuận lợi đối với công tác phát triển đội ngũ GV, dựa trên thực trạng số lượng, cơ cấu, trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất của đội ngũ GV thực hiện công tác dự báo.

+ Dự báo quy mô phát triển trường để nhận biết được số lượng ĐNGV hiện tại, trong tương lai gần và tương lai xa.

+ Đề ra mục tiêu quy hoạch, trong đó có các mục tiêu về số lượng, cơ cấu, trình độ đào tạo, năng lực và phẩm chất của đội ngũ GV trong từng giai đoạn ngắn hạn, trung hạn và dài hạn phù hợp với quy mô, chiến lược phát triển của trường và phù hợp với Chuẩn.

+ Chỉ ra tiến trình thực hiện mục tiêu, trong đó có xác định các mục tiêu ưu tiên, thời lượng và thời hạn hoàn thành từng mục tiêu đảm bảo cho sự phát triển của nhà trường.

+ Xây dựng các biện pháp thực hiện quy hoạch, trong đó có các biện pháp về nhận thức, chính sách và cơ chế, đào tạo và bồi dưỡng, bố trí, sử dụng nhân lực và tài lực để thực hiện quy hoạch.

Từ bản quy hoạch hoàn chỉnh về ĐNGV, nhà trường tổ chức xây dựng kế hoạch phát triển ĐNGV để hiện thực hóa các mục tiêu, phát triển nguồn nhân lực của trường đã đề ra. Đồng thời bản kế hoạch này cũng chỉ rõ

các bước đi, các điều kiện cần có để hiện thực hóa các mục tiêu.

Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ nhà giáo và CBQL trong các trường học phải đảm bảo nguyên tắc sau:

+ Công tác quy hoạch phát triển đội ngũ của trường học phải đặt dưới sự lãnh đạo tập trung, thống nhất của các cấp ủy Đảng, đồng thời phù hợp với phân cấp quản lý, sử dụng cán bộ.

+ Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ nhà giáo và CBQL trường học phải trên cơ sở các quy định của Đảng, Nhà nước, các hướng dẫn của ngành giáo dục và các ngành có liên quan, quy định của địa phương về các chủ trương, đường lối, chỉ thị, nghị quyết của Đảng; các quy định của Nhà nước về công tác quy hoạch, tuyển dụng, sử dụng, bố trí sắp xếp, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức, viên chức; quy định về tiêu chuẩn cán bộ, các quy định về chế độ chính sách của nhà nước và địa phương.

+ Quy hoạch phát triển đội ngũ nhà giáo và CBQL trường học phải phù hợp với quy hoạch phát triển KT-XH của địa phương và phù hợp với quy hoạch của các ngành có liên quan.

+ Trong công tác quy hoạch cán bộ phải thực hiện đúng quy trình và thực hiện tốt nguyên tắc tập trung dân chủ.

+ Quy hoạch phát triển ĐNGV trường MN phải đảm bảo tính chất vừa “động”, vừa “mở”; gắn quy hoạch với công tác đào tạo, bồi dưỡng, bố trí, sử dụng cán bộ.

+ Xây dựng quy hoạch ĐNGV của trường học phải trên cơ sở dự báo một cách khoa học và phù hợp với quy mô phát triển giáo dục của địa phương như: tỷ lệ tăng dân số, quy mô HS, quy mô trường, lớp theo sự phát triển của dân số địa phương.

Đội ngũ GV có vai trò quan trọng nhất, trực tiếp quyết định chất lượng giáo dục. Muốn phát triển sự nghiệp giáo dục thì việc đầu tiên cần làm là xây dựng đội ngũ nhà giáo đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu đảm bảo yêu cầu về chất lượng.

2. Tuyển dụng và sử dụng đội ngũ GV các trường MN

Tuyển dụng GV là một quá trình lựa chọn những GV giỏi nhất từ những GV có nguyện vọng xin về trường.

Trong quá trình tuyển dụng đòi hỏi đảm bảo khách quan mang tính hợp pháp. Công tác tuyển chọn thực hiện các khâu của một quy trình nhất định; các khâu này đều có mối liên hệ mật thiết với nhau.

Sử dụng ĐNGV là sắp xếp, bố trí, để bạt, bổ nhiệm GV vào các nhiệm vụ, chức danh nhằm phát huy cao nhất khả năng hiện có của ĐNGV để hoàn thành được mục tiêu của tổ chức.

Vi vậy, sau khi tuyển chọn thì vấn đề về bố trí, sử dụng ĐNGV là việc làm hết sức quan trọng. Nếu sử dụng đúng người đúng việc thì phát huy được năng lực, sở trường của GV, hiệu quả công tác của họ rất cao. Ngược lại nếu bố trí sử dụng không hợp lý sẽ làm cho việc phát huy khả năng của GV hiệu quả kém, không phát huy được khả năng tiềm ẩn, vốn có của từng GV.

Việc tuyển dụng và sử dụng ĐNGV MN sao cho có hiệu quả cao nhất luôn là câu hỏi lớn của nhà quản lý. Một ĐNGV MN với rất nhiều độ tuổi, nhiều tính cách, trình độ năng lực, sở trường, hứng thú khác nhau làm cho công tác quản lý phải làm tốt một số nội dung sau:

- Tuyển chọn: Xây dựng được tiêu chuẩn về phẩm chất và năng lực của đội ngũ GV ở các trường MN. Thực hiện sắp xếp sử dụng đội ngũ GV ở các trường MN theo đúng quy định. Thực hiện công tác luân chuyển GV từ trường thừa sang trường thiếu theo đúng quy định phù hợp với từng trường. Việc luân chuyển thực sự động viên, khích lệ được đội ngũ GV ở các trường để yên tâm công tác. Luân chuyển đội ngũ GV ở các trường đúng nguyện vọng và hoàn cảnh của GV.

- Sử dụng: Bố trí GV thành các tổ chuyên môn trong nhà trường. Các tổ trưởng, nhóm trưởng là các GV có năng lực và uy tín. Phân công giảng dạy phù hợp với chuyên môn và sở trường của GV. Phân công GV căn cứ vào vị trí nhu cầu của từng nhà trường. Phát huy được tiềm năng GV qua công việc.

3. Đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ GV các trường MN

Để có được đội ngũ GV có đủ phẩm chất và năng lực để đưa chất lượng giáo dục của nhà trường đi lên thì việc lãnh đạo và hỗ trợ GV phát triển chuyên môn là hết sức cần thiết. Đội ngũ GV được phát triển trên cơ sở thực hiện bốn khâu sau:

Một là, xây dựng nhà trường thành tổ chức học tập, cụ thể:

- Hình thành trong trường học kĩ năng tư duy hệ thống;
- Phát triển mối quan hệ giữa các cá nhân;

- Thực hiện chia sẻ, truyền thông, cung cấp thông tin để mọi người chọn lọc thông tin cần thiết cho công việc của mình;

- Xây dựng văn hóa nhà trường với các định hướng giá trị cụ thể;

- Hiệu trưởng phải là tấm gương về sự tự học;

- Xây dựng môi trường học tập trong nhà trường.

Hai là, lãnh đạo thực hiện các hoạt động bồi dưỡng định kỳ, cụ thể:

- Tạo điều kiện học tập thường xuyên;

- Lãnh đạo có hiệu quả hình thức học tập định kỳ;

- + Bồi dưỡng thường xuyên;

- + Bồi dưỡng chuyên đề;
- + Bồi dưỡng thực hiện chương trình.

Ba là, lãnh đạo quá trình tự học, tự bồi dưỡng, cụ thể:

- Thúc đẩy hoạt động tự học, tự bồi dưỡng;
- Khuyến khích, thúc đẩy GV lập kế hoạch tự học, tự bồi dưỡng;

- + Các mục tiêu học tập cần phải đạt;
- + Các kiến thức và kỹ năng học tập cần nắm;
- + Các hoạt động học tập sẽ thực hiện;
- + Cách đánh giá kết quả đạt được;
- + Hỗ trợ cho hoạt động tự học, tự bồi dưỡng;

Bốn là, hỗ trợ chuyên môn và phát triển nhân cách cho GV:

Chất lượng chuyên môn và nhân cách của mỗi GV ảnh hưởng đến chất lượng hoạt động của tổ chuyên môn, của trường và ảnh hưởng tới nhân cách HS; cho nên hỗ trợ về chuyên môn và hỗ trợ phát triển nhân cách sẽ tạo ra chất lượng đội ngũ. Tuy nhiên để làm tốt công tác này thì việc đánh giá xác định nội dung và biện pháp hỗ trợ là vô cùng quan trọng bên cạnh đó cần lựa chọn và huấn luyện người hỗ trợ với các tiêu chí:

- Hiểu được mục tiêu, nội dung và cách thức để đạt được mục tiêu hỗ trợ;
- Biết tạo ra sự tự tin cho người được hỗ trợ;
- Kiên nhẫn, luôn biết chia sẻ và biết giữ bí mật về người được hỗ trợ;
- Tôn trọng người được hỗ trợ;
- Biết cách lôi cuốn người được hỗ trợ; Luôn tự tin vào kết quả hỗ trợ.

** Bồi dưỡng đào tạo GV:* Gồm 4 nội dung

- *Về chính trị tư tưởng:* Bồi dưỡng lòng yêu nghề, yêu trẻ, chống biểu hiện bàng quan hoặc thương mại hóa dạy học, gắn việc bồi dưỡng lí tưởng nghề nghiệp với bồi dưỡng phẩm chất người GV. GV nắm vững mục tiêu giáo dục, chấp hành chính sách pháp luật nhà nước, không ngừng phấn đấu nâng cao trình độ, ý thức tổ chức kỷ luật, tinh thần đoàn kết hợp tác thực hiện nhiệm vụ.

- *Về chuyên môn và nghiệp vụ:* Bồi dưỡng qua thực tiễn nhằm hoàn thiện kỹ năng sư phạm như tổ chức dự giờ, hội thảo, thi GV dạy giỏi cấp trường, tổ chức đúc rút kinh nghiệm và ứng dụng các SKKN, tổ chức sinh hoạt chuyên đề về dạy một số vấn đề khó của chương trình, tổ chức giao lưu nghiệp vụ với các trường có đội ngũ GV giỏi. Tạo điều kiện cho đội ngũ GV được tham gia học tập các lớp học như: Đại học, cao học... để nâng cao trình độ chuyên môn.

- *Về văn hóa - ngoại ngữ:* GV có trình độ ngoại ngữ nhất định là điều kiện thuận lợi để nâng cao trình độ và giao tiếp.

- *Về công nghệ thông tin:* Muốn đổi mới phương pháp

giảng dạy nhằm nâng cao chất lượng thì không thể thiếu được việc áp dụng CNTT vào giảng dạy hàng ngày.

** Muốn đào tạo bồi dưỡng GV có hiệu quả thì Hiệu trưởng phải phân loại trình độ GV, định hướng nội dung bồi dưỡng.* Tạo điều kiện để 100% GV được đào tạo nâng chuẩn. Xây dựng nhà trường tự học, tự bồi dưỡng, xây dựng thư viện hoặc tủ sách bồi dưỡng GV, mỗi GV phải xây dựng kế hoạch tự bồi dưỡng và bồi dưỡng hàng năm.

Hoạt động đào tạo bồi dưỡng ĐNGV được tiến hành trên cơ sở các hoạt động định hướng phát triển của nhà trường và định hướng phát triển đến chính ĐNGV: định hướng theo sự đổi mới giáo dục căn cứ vào Nghị quyết đổi mới giáo dục của Ban Bí thư Trung ương Đảng về mục tiêu, quan điểm đổi mới giáo dục, đồng thời đổi mới những yêu cầu cụ thể về phương pháp dạy học và cách kiểm tra đánh giá...

Nhiệm vụ *"Đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục"* đang đặt lên vai đội ngũ nhà giáo Việt Nam những yêu cầu mới với trách nhiệm lớn hơn trong dạy học và giáo dục. Mỗi thầy giáo, cô giáo theo yêu cầu đổi mới không những là người giỏi về chuyên môn dạy học các môn học mà còn phải là người có năng lực sư phạm, năng lực giáo dục và truyền động lực học tập, tu dưỡng đạo đức nhân cách tới mỗi HS. Bên cạnh đó, để thực hiện tốt nhiệm vụ của mình, mỗi thầy giáo, cô giáo cũng cần có năng lực huy động và hợp tác rộng rãi hơn với đồng nghiệp, với cha mẹ HS, cộng đồng và các tổ chức xã hội cùng tham gia hiệu quả vào các hoạt động giáo dục. Không những thế, mỗi thầy cô giáo còn có trách nhiệm góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống của cộng đồng và tham gia rộng rãi các hoạt động ngoài nhà trường.

Việc định hướng phát triển của nhà trường, trước hết căn cứ từ các mục tiêu, quan điểm và cách thức thực hiện theo chương trình đổi mới căn bản và toàn diện Đảng và nhà nước đã ban hành, còn phải căn cứ vào các đặc điểm về kinh tế, xã hội và truyền thống văn hóa của địa phương cùng với các đặc điểm chung của nhà trường. Trên cơ sở định hướng đã được xác định, nhà trường tổ chức các hoạt động để đưa nhà trường dần đạt được các chuẩn mục theo yêu cầu của ngành quy định, đồng thời dần đạt tới các thương hiệu mới như "Trường học chất lượng cao", "Trường học hiệu quả", v.v... Theo đó, ĐNGV cũng sẽ được định hướng cho hướng phát triển phù hợp trên cơ sở đó sẽ có lộ trình thực hiện đào tạo, đào tạo lại và bồi dưỡng để đáp ứng được các định hướng phát triển của cá nhân và nhà trường.

Trên cơ sở đủ về số lượng, nhà trường có kế hoạch phát triển nâng cao trình độ đào tạo cho ĐNGV, tăng cường bồi dưỡng cho ĐNGV về đổi mới phương pháp dạy học, kiểm tra, đánh giá và các hoạt động giáo dục

theo hướng phát triển phẩm chất và năng lực của người học; bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ sư phạm cho đội ngũ GV. Ngoài ra còn tổ chức các hội thảo chuyên sâu bàn về các giải pháp đạt hiệu quả nâng cao chất lượng giáo dục; về dạy học, bồi dưỡng HS giỏi... tiếp tục bồi dưỡng cho GV đổi mới cách kiểm tra, đánh giá đối với người học.

Vì vậy, việc định hướng phát triển ĐNGV đáp ứng yêu cầu đổi mới được ngành giáo dục và đào tạo xác định là nhiệm vụ quan trọng, là khâu then chốt trong công cuộc đổi mới giáo dục theo yêu cầu đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, có năng lực giáo dục, gương mẫu về đạo đức nhà giáo và trách nhiệm nghề nghiệp. Toàn ngành triển khai đổi mới mạnh mẽ mục tiêu, nội dung chương trình, phương pháp và đánh giá kết quả học tập, rèn luyện đạo đức nhà giáo trong các khâu đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng đội ngũ nhà giáo nhằm đáp ứng yêu cầu mới của giáo dục ở tất cả các cấp học mà trước mắt là chuẩn bị cho những đổi mới chương trình, sách giáo khoa giáo dục phổ thông 2018.

Đánh giá GV cũng như đánh giá cán bộ thuộc bất kỳ chuyên môn nào khác phải thỏa mãn hai nhóm lợi ích: lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể. Việc đánh giá GV phải nhằm ủng hộ, thúc đẩy cho sự phát triển của cá nhân GV; do vậy việc đánh giá phải khách quan, công bằng và phải có phương hướng, biện pháp phát triển cán bộ. Đánh giá GV cũng phải giúp cho sự phát triển và tiến bộ của nhà trường, từ kết quả đánh giá có các kế hoạch, giải pháp sắp xếp, cơ cấu, phát triển nguồn lực một cách phù hợp nhất.

Kiểm tra, đánh giá kết quả lao động của GV là hoạt động không thể thiếu trong công tác quản lý đội ngũ. Đánh giá đội ngũ GV được hiểu là việc đánh giá và thẩm định nhằm so sánh kết quả hoàn thành công việc của cá nhân với các tiêu chuẩn hoặc quy định cho vị trí làm việc đó. Trong đánh giá và thẩm định có hai dạng: đánh giá không chính thức và chính thức.

- *Đánh giá không chính thức*: là quá trình liên tục chuyển thông tin từ từng thành viên cho người cấp trên biết được thành quả công việc của họ. Quá trình này được thực hiện hàng ngày do người quản lý nhận xét tức thời về một phần công việc đã được hoàn thành tốt hay không hoặc những yêu cầu, những hướng dẫn của người quản lý nhằm làm cho người cấp dưới thực hiện tốt công việc. Tất nhiên, mọi thành viên trong tổ chức phải chấp nhận hình thức đánh giá không chính thức này.

- *Đánh giá chính thức*: là việc đánh giá có hệ thống và tính định kỳ (nửa năm hoặc một năm) với mục đích cho người cấp trên biết chính thức về thành quả công việc của họ, khẳng định cho họ ai được thưởng, cần nhắc hoặc депре; ai bị phạt; ai là người bồi dưỡng thêm,... Có 4 cách tiếp cận trong đánh giá chính thức, đó là:

- + Người quản lý cấp gần nhất chính thức xếp hạng, phân loại cấp dưới một cách độc lập;
- + Một nhóm những người quản lý thực hiện việc đánh giá xếp loại;
- + Một nhóm đồng nghiệp đánh giá thành tựu của đồng nghiệp;
- + GV tự đánh giá và đánh giá cả người quản lý để người quản lý biết được hiệu lực, hiệu quả quản lý của họ.

Việc đánh giá, thẩm định hiệu quả lao động của con người sẽ giúp cho họ tự hoàn chỉnh, đồng thời cũng giúp ích cho các nhà quản lý khi đưa ra các quyết định về chế độ đãi ngộ, đề bạt, sa thải, chuyển chuyển. Đây là một hoạt động cần thiết và bổ ích đối với chính đội ngũ GV.

4. Kiểm tra đánh giá đội ngũ GV các trường MN

Chức năng đánh giá là một trong 4 chức năng cơ bản của quản lý, trong đó, chức năng kiểm tra đánh giá là chức năng cuối cùng. Kiểm tra đánh giá cần để cập đến các phương pháp và cơ chế được sử dụng để đảm bảo hành vi, hoạt động phải tuân thủ, phù hợp với mục tiêu, kế hoạch và chuẩn mực của tổ chức.

Lí luận và thực tiễn giảng dạy đã chỉ ra rằng: Bất kỳ một nhà trường nào, ở đâu thì trong mọi hoạt động cũng đều có hoạt động trung tâm là quá trình dạy và học. Hai hoạt động này xảy ra trong cùng một thời điểm và thống nhất một cách chặt chẽ. Như vậy kiểm tra đánh giá chất lượng của nhà trường không thể tách rời đánh giá quá trình dạy học.

Như chúng ta đã biết công tác kiểm tra đánh giá vừa là điều tra, xem xét, đánh giá một quá trình hoạt động sư phạm vừa là tự kiểm tra đánh giá các quyết định của người cán bộ quản lý. Chức năng kiểm tra đánh giá không phải chỉ tiến tới xếp loại bình bầu mà còn xác định phương hướng mục tiêu, điều chỉnh kế hoạch cho một quyết định mới.

Công tác kiểm tra là theo dõi, giám sát phát hiện các hoạt động sư phạm ở mặt đúng, mặt sai nhằm động viên giúp đỡ GV, HS thực hiện các nhiệm vụ được giao.

Thông qua công tác kiểm tra đánh giá xác định được kết quả giáo dục có phù hợp với mục tiêu, nội dung kế hoạch, quy chế đề ra về việc thực hiện nhiệm vụ năm học đề ra.

Trong một nhà trường, nếu người cán bộ quản lý không thực hiện chức năng kiểm tra đánh giá hoặc ít kiểm tra đánh giá hoặc kiểm tra thiếu kế hoạch sẽ gây tác hại đến phong trào đó là:

- + Đối tượng quản lý là con người nên phong trào sẽ làm việc đối phó, hình thức chiếu lệ dẫn đến chất lượng, hiệu quả công tác của đội ngũ về thực hiện các nhiệm

vụ được giao không đáp ứng yêu cầu đề ra và quan điểm chỉ đạo.

+ Việc đánh giá của nhà trường đối với cán bộ, GV, nhân viên và HS đánh giá các phong trào thi đua sẽ chung chung, do vậy không phát huy được sức mạnh của tập thể sư phạm, tập thể HS, không khai thác được các nhân tố tích cực trong đội ngũ để tham gia xây dựng các phong trào thi đua.

Vì thế, cán bộ quản lý trường học cần coi trọng chức năng kiểm tra, đánh giá trong nội bộ trường học. Tổ chức kiểm tra đánh giá một cách khoa học sẽ giúp người quản lý nắm bắt được những thông tin từ đội ngũ, biết được thực chất giảng dạy của GV từ đó yêu cầu phát huy ưu điểm hoặc bổ sung, điều chỉnh những lệch lạc, tồn tại để thúc đẩy các hoạt động tích cực, nâng cao chất lượng dạy học trong nhà trường.

Một số hình thức kiểm tra đánh giá đội ngũ GV:

- *Tự đánh giá:* Căn cứ vào văn bản hướng dẫn của ngành, của nhà trường, GV tự xây dựng kế hoạch đánh giá các mặt hoạt động của mình trong quá trình giảng dạy và giáo dục. Đây là vấn đề quan trọng và là nguồn thông tin có giá trị cho tổ chức, vì thực tế không ai hiểu GV bằng chính họ; người GV thông qua hoạt động tự đánh giá nắm rõ điểm mạnh, điểm yếu của mình và từ đó có biện pháp khắc phục hạn chế, bổ sung, hoàn thiện bản thân.

- *Đánh giá GV thông qua HS:* Căn cứ vào ý kiến của HS về GV, kết quả học tập của HS các lớp mà GV giảng dạy. Tuy nhiên, việc thực hiện phương pháp này phải thực sự khéo léo và tế nhị, có biện pháp hình thức thích hợp ta sẽ có thông tin phản hồi hết sức giá trị về từng GV. Ngược lại, nếu thực hiện không tốt sẽ đem lại kết quả tiêu cực cho GV được đánh giá.

- *Đánh giá GV thông qua đồng nghiệp cùng chuyên môn, tổ bộ môn:* Trong một bộ môn, tổ chuyên môn thì tổ trưởng và các GV là những người gần bó gần gũi với nhau nhất, họ hiểu nhau khá toàn diện từ năng lực chuyên môn, kỹ năng phương pháp, đến mối quan hệ đồng nghiệp, quan hệ với người học, phẩm chất đạo đức, lối sống... Vì vậy, nhận xét đánh giá của GV trong cùng bộ môn là nguồn thông tin quan trọng qua đó biết được những điểm mạnh, điểm yếu và khả năng phát triển của từng GV trong các mặt hoạt động.

- *Đánh giá GV theo các tiêu chí của chuẩn nghề nghiệp:* Người GV phải nắm rõ được các tiêu chí, các yêu cầu của Chuẩn để tự đối chiếu, so sánh bản thân với từng yêu cầu của mỗi tiêu chí đó. Trên cơ sở đó GV có thể tự đánh giá được mình đạt mức nào theo Chuẩn yêu cầu. Từ đó có kế hoạch tự bồi dưỡng và nâng cao tay nghề, nâng cao trình độ cho bản thân.

- *Đánh giá GV từ lãnh đạo nhà trường:* Đây là kết quả

quan trọng có tính quyết định, ảnh hưởng đến cá nhân người GV về trước mắt và lâu dài. Nếu sử dụng, quản lý không tốt và thiếu khách quan, công bằng sẽ dẫn đến mất đoàn kết nội bộ. Do đó sự đánh giá của lãnh đạo nhà trường đối với cá nhân GV về các mặt: năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, chất lượng giảng dạy, tư cách đạo đức... cần phải chính xác, khách quan, để người GV tiếp nhận đánh giá của lãnh đạo một cách vui vẻ, cầu tiến và có hướng khắc phục khuyết điểm của mình.

Tóm lại, kiểm tra đánh giá đội ngũ GV MN cần thực hiện các nội dung chính như sau:

(1) Có kế hoạch cụ thể của Phòng GDĐT về việc thanh tra, kiểm tra, đánh giá hoạt động GD đối với GV các trường MN;

(2) Nội dung thanh tra, kiểm tra được Phòng GDĐT thực hiện đúng với quy định, phù hợp để đánh giá công tác giảng dạy, quản lý của các nhà trường;

(3) Có những điều chỉnh bằng các quyết định quản lý và có hiệu lực sau thanh tra, kiểm tra;

(4) Công tác thanh tra, kiểm tra thực sự thúc đẩy, giúp đội ngũ GV các trường TH nâng cao, phát triển về phẩm chất đạo đức và năng lực chuyên môn nghiệp vụ;

(5) Căn cứ vào kết quả thanh tra, kiểm tra, lấy đó là một trong các tiêu chí đánh giá thi đua, khen thưởng cuối năm học.

5. Môi trường làm việc và chế độ chính sách đối với đội ngũ GV

Môi trường làm việc và chế độ, chính sách đãi ngộ phù hợp có tác dụng và ảnh hưởng tích cực tới ý thức và chất lượng hoạt động sư phạm của đội ngũ GV, cụ thể là:

Xây dựng và thúc đẩy môi trường thân thiện trong nhà trường để tạo điều kiện thuận lợi cho GV chia sẻ, hợp tác nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng để từ đó tập thể GV có thể học hỏi kinh nghiệm với nhau và có điều kiện trải nghiệm, phát huy hết năng lực của mình trong điều kiện tốt nhất.

Nhà trường là môi trường làm việc và phát triển cho GV, là chủ thể của những tác động trực tiếp mang ý chí, kỳ vọng của xã hội đến GV. Bởi vậy nhà trường giữ vai trò vô cùng quan trọng trong việc làm cho mỗi GV toàn tâm toàn ý với sự nghiệp giáo dục. Để thực hiện được mục tiêu này nhà trường cần:

+ Làm cho mọi thành viên nhận thức đầy đủ về tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu, các bước đi, các cơ hội, những thách thức và các giá trị mà trường sẽ đạt tới;

+ Xác định các mục tiêu rõ ràng cho từng đơn vị, từng nhóm, trên cơ sở họ được thảo luận, chia sẻ và thống nhất tư tưởng;

+ Khuyến khích tinh thần hợp tác cùng phát triển;

+ Phát hiện và tạo điều kiện phát triển năng lực tiềm tàng của đội ngũ;

+ Huấn luyện và hỗ trợ các điều kiện cho sự phát triển cá nhân về cả phẩm chất và năng lực cá nhân.

Tạo động lực cho đội ngũ để cho ĐNGV tích cực học tập, tu dưỡng, tích cực cống hiến cho nhà trường, cho sự nghiệp giáo dục là câu hỏi mà nhiều cấp quản lý, nhiều lực lượng xã hội cần phối hợp để tìm ra lời giải.

Việc vận dụng và thực thi các chế độ, chính sách đãi ngộ đối với ĐNGV sẽ tạo động lực cho ĐNGV để họ tích cực học tập, tu dưỡng, tích cực cống hiến cho nhà trường. Động cơ cũng bắt nguồn từ một thực tế là mọi người đều mong muốn được khẳng định bản thân mình, được thành đạt, được tự chủ và có thẩm quyền đối với công việc của mình, cũng như muốn có thu nhập đảm bảo cuộc sống phong phú cho gia đình và cá nhân. Do đó, các chính sách đãi ngộ GV về vật chất và tinh thần là rất quan trọng.

- Yếu tố vật chất được hiểu là những vấn đề liên quan đến vật chất như: lương, các khoản thù lao, các khoản phụ cấp, các khoản phúc lợi xã hội...

+ Làm tốt công tác trả lương, thưởng cho người lao động;

+ Thực hiện tốt các khoản phụ cấp, các khoản phúc lợi xã hội.

- Yếu tố tinh thần là những yếu tố thuộc về tâm lý của con người và không thể định lượng được như: khen, động viên, khuyến khích và tuyên dương; qua đó, GV ý thức sự thành đạt, sự kiểm soát của cá nhân đối với công việc và cảm giác công việc của mình được đánh giá cao, tạo điều kiện phát huy năng lực sáng tạo cho những người có tài. □

Tài liệu tham khảo

- [1]. Đảng Cộng sản Việt Nam (2019), *Kết luận số 51-KL/TW về tiếp tục thực hiện Nghị quyết Hội nghị Trung ương 8 khóa XI về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế*.
- [2]. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2020), *Thông tư số 52/2020/TT-BGDĐT Ban hành Điều lệ trường MN*.
- [3]. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2020), *Thông tư số 24/2020/TT-BGDĐT Quy định việc sử dụng GV, cán bộ quản lý giáo dục trong các cơ sở giáo dục MN, tiểu học, trung học cơ sở chưa đáp ứng trình độ chuẩn được đào tạo*.
- [4]. Nguyễn Bách Thắng (2019), *Lí luận về quản lí và quản lí giáo dục*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2019.

Theory of management and development of preschool teachers

On Thi Ha

Postgraduate, An Giang University

Email: onthiha123@gmail.com

Abstract: Teachers are one of the important components to make up the human resources for a preschool. Developing the teaching staff is the development of a type of human resources of preschool education institution. It includes the following activities: planning the teaching staff; selection and use of the teachers; fostering the contingent of the teachers; supervising and evaluating the teachers' performance; creating a working environment for the teachers.

Keywords: Theory, management, development, teachers, teaching staff, preschool.