

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

TRẦN THỊ LINH ĐAN

ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN CỦA  
TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG NGHÈN  
TRAIN TEACHERS OF NGHEN HIGH SCHOOL

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ  
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI – 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

TRẦN THỊ LINH ĐAN

ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN CỦA  
TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG NGHÈN

TRAIN TEACHERS OF NGHEN HIGH SCHOOL

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh

Mã ngành: 8340101

Người hướng dẫn: TS. Đặng Thị Kim Thoa – TS. Giao Thị Hoàng Yến

HÀ NỘI – 2024

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

*Hà Nội, ngày      tháng      năm 2024*

**Tác giả đề án**

**Trần Thị Linh Đan**

## MỤC LỤC

|   |    |
|---|----|
| LỜI CAM ĐOAN .....  | i  |
| MỤC LỤC .....   | ii |
| DANH MỤC BẢNG BIỂU .....  | iv |
| PHẦN MỞ ĐẦU .....   | 1  |
| 1. Lý do lựa chọn đề tài.....   | 1  |
| 2. Mục tiêu nghiên cứu .....  | 2  |
| 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....   | 3  |
| 4. Phương pháp nghiên cứu .....   | 3  |
| 5. Kết cấu của đề án tốt nghiệp .....   | 3  |
| CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC .....                                       | 4  |
| 1.1. Cơ sở lý thuyết về đào tạo nhân lực trong tổ chức .....  | 4  |
| 1.1.1. Khái niệm về nhân lực.....   | 4  |
| 1.1.2. Đào tạo nguồn nhân lực.....  | 4  |
| 1.2. Tầm quan trọng của đào tạo nhân lực trong tổ chức .....  | 5  |
| 1.3. Quy trình đào tạo .....  | 6  |
| 1.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo .....   | 7  |
| 1.3.2. Xác định mục tiêu đào tạo .....  | 7  |
| 1.3.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo .....   | 8  |
| 1.3.4. Xác định chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo.....                               | 9  |
| 1.3.5. Xác định kinh phí đào tạo.....   | 14 |
| 1.3.6. Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo.....  | 14 |
| 1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo .....   | 16 |
| 1.4.1. Các nhân tố bên ngoài tổ chức .....  | 16 |
| 1.4.2. Các nhân tố bên trong tổ chức.....   | 17 |
| CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÁC HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TẠI TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG NGHÈN ..... | 18 |
| 2.1. Giới thiệu tổng quan về Trường Trung học phổ thông Nghèn.....                                      | 18 |
| 2.1.1. Khái quát về quá trình hình thành và phát triển của Trường THPT Nghèn .                          | 18 |
| 2.1.2. Cơ cấu tổ chức và quy mô phát triển của Trường THPT Nghèn .....                                  | 18 |
| 2.1.3. Kết quả thực hiện nhiệm vụ và quy mô phát triển của Nhà trường giai đoạn 2021 - 2023 .....       | 21 |
| 2.2. Thực trạng về đội ngũ giáo viên Trường THPT Nghèn từ năm 2021 đến năm 2023.....                    | 22 |
| 2.2.1. Về số lượng giáo viên.....   | 22 |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.2.2. Về cơ cấu đội ngũ giáo viên theo độ tuổi.....  | 23        |
| 2.2.3. Về cơ cấu đội ngũ giáo viên theo giới tính.....  | 23        |
| 2.2.4. Về cơ cấu đội ngũ giáo viên theo trình độ.....   | 24        |
| <b>2.3. Thực trạng đào tạo đội ngũ giáo viên tại Trường THPT Nghèn.....</b>   | <b>25</b> |
| 2.3.1. Đặc điểm công tác đào tạo đội ngũ giáo viên trung học phổ thông .....  | 25        |
| 2.3.2. Thực trạng về xác định nhu cầu đào tạo.....  | 26        |
| 2.3.4. Thực trạng về lựa chọn đối tượng đào tạo.....  | 29        |
| 2.3.5. Thực trạng về triển khai nội dung chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo .....                 | 31        |
| 2.3.6. Thực trạng về xác định kinh phí đào tạo .....  | 34        |
| 2.3.7. Thực trạng về đánh giá đội ngũ giáo viên sau đào tạo .....   | 35        |
| 2.3.8. Đánh giá kết quả đào tạo đội ngũ giáo viên tại Trường THPT Nghèn .....                                       | 36        |
| <b>2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo đội ngũ giáo viên của Trường Trung học phổ thông Nghèn .....</b> | <b>39</b> |
| 2.4.1. Các nhân tố bên ngoài .....  | 39        |
| 2.4.2. Các nhân tố bên trong.....   | 40        |
| <b>2.5. Đánh giá chung.....</b>   | <b>41</b> |
| 2.5.1. Kết quả đạt được.....  | 42        |
| 2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân của hạn chế.....  | 43        |
| <b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TẠI TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG NGHÈN .....</b> | <b>45</b> |
| <b>3.1. Định hướng đào tạo đội ngũ giáo viên của Trường THPT Nghèn .....</b>  | <b>45</b> |
| 3.1.1. Định hướng phát triển của Nhà trường.....  | 45        |
| 3.1.2. Định hướng đào tạo đội ngũ giáo viên của Nhà trường .....  | 46        |
| <b>3.2. Giải pháp tăng cường công tác đào tạo đội ngũ giáo viên tại Trường THPT Nghèn.....</b>                      | <b>47</b> |
| 3.2.1. Đa dạng hóa các nội dung và hình thức đào tạo cho đội ngũ giáo viên .....                                    | 47        |
| 3.2.2. Huy động và sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí dành cho đào tạo .....   | 47        |
| 3.2.3. Xây dựng kế hoạch đào tạo cụ thể, phù hợp với tình hình công tác của đơn vị .....                            | 48        |
| 3.2.4. Tạo động cơ học tập tốt cho đội ngũ giáo viên khi tham gia đào tạo.....                                      | 49        |
| 3.2.5. Cải thiện phương pháp đánh giá sau đào tạo.....  | 50        |
| <b>KẾT LUẬN .....</b>   | <b>51</b> |
| <b>PHỤ LỤC 01 .....</b>   | <b>54</b> |

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

|  |    |
|--|----|
| Bảng 1.2. Các lựa chọn chương trình đào tạo .....  | 9  |
| Bảng 1.2. Các ưu điểm và nhược điểm của các phương pháp đào tạo trong và ngoài công việc .....   | 11 |
| Bảng 2.1. Quy mô phát triển của Nhà trường qua các năm từ 2021 đến 2023 .....  | 21 |
| Bảng 2.2. Số giáo viên thực tế của Nhà trường so với số chỉ tiêu giao biên chế của Sở Giáo dục và Đào tạo Hà Tĩnh từ năm 2021 đến năm 2023 ..... | 23 |
| Bảng 2.3. Số giáo viên theo độ tuổi từ năm 2021 đến năm 2023 .....   | 23 |
| Bảng 2.4. Số giáo viên theo giới tính từ năm 2021 đến năm 2023 .....   | 23 |
| Bảng 2.5. Phân loại giáo viên theo trình độ đào tạo qua các năm từ 2021 đến 2023 ..  | 24 |
| Bảng 2.6. Số lượng giáo viên có nhu cầu đào tạo tại Nhà trường từ 2021 đến 2023 ..   | 26 |
| Bảng 2.7. Kết quả khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo tại Nhà trường .....  | 27 |
| Bảng 2.8. Bảng mục tiêu và thời gian đào tạo của một số chương trình đào tạo đội ngũ giáo viên Nhà trường năm 2023 .....                         | 28 |
| Bảng 2.9. Kết quả khảo sát về ưu tiên mục tiêu đào tạo .....   | 29 |
| Bảng 2.10. Kết quả khảo sát về tần suất tham gia các khóa đào tạo .....  | 30 |
| Bảng 2.11. Các chương trình đào tạo được thực hiện trong năm học 2023 – 2024 .....   | 31 |
| Bảng 2.12. Phương pháp đào tạo đội ngũ giáo viên của Nhà trường từ năm 2021 đến năm 2023 .....   | 32 |
| Bảng 2.13. Kết quả khảo sát về nguồn kinh phí đào tạo .....  | 34 |
| Bảng 2.14. Nguồn kinh phí cho đào tạo đội ngũ giáo viên giai đoạn 2021-2023 .....  | 35 |
| Bảng 2.15. Kết quả khảo sát đánh giá của đội ngũ giáo viên về nội dung các khóa đào tạo .....  | 35 |
| Bảng 2.16. Kết quả khảo sát về việc áp dụng kiến thức, kỹ năng đã học vào công việc sau đào tạo .....  | 36 |
| Bảng 2.17. Đánh giá kết quả sau đào tạo theo số lượng .....  | 36 |
| Bảng 2.18. Kết quả đánh giá giáo viên qua các năm học .....  | 37 |
| Bảng 2.19. Kết quả khảo sát về năng lực làm việc sau đào tạo .....   | 38 |
| Bảng 2.20. Kết quả khảo sát về mức độ hài lòng của người học về công tác đào tạo ..  | 38 |
| Bảng 2.21. Kết quả xếp loại viên chức từ năm 2021 đến 2023 .....   | 42 |

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Lý do lựa chọn đề tài

Đất nước ta đang nỗ lực hoàn thành mục tiêu công nghiệp hóa, hiện đại hóa, cơ bản trở thành nước công nghiệp theo hướng hiện đại; tầm nhìn đến năm 2045, Việt Nam trở thành nước công nghiệp phát triển hiện đại. Để thực hiện được mục tiêu chiến lược này, chúng ta phải huy động và khai thác nhiều nguồn lực khác nhau, trong đó nguồn lực con người được đánh giá có vai trò chủ đạo so với các nguồn lực khác, bởi lẽ trong nền kinh tế tri thức thì nguồn lực con người được khẳng định là nguồn tài nguyên vô giá của mỗi quốc gia.

Đặc biệt trong ngành giáo dục, với sự ra đời của Nghị quyết Trung ương VIII về đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục Việt Nam thì việc đào tạo đội ngũ giáo viên – nhân tố quan trọng trong việc đào tạo nhân lực cho đất nước đòi hỏi càng cần được quan tâm nhiều hơn nữa. Đội ngũ giáo viên là lực lượng đảm bảo giáo dục có chất lượng một cách công bằng và hiệu quả, đồng thời nâng cao cơ hội học tập suốt đời cho tất cả mọi người. Đây đồng thời là lực lượng quyết định quy mô và chất lượng giáo dục trung học phổ thông. Do vậy để thực hiện đổi mới toàn diện nền giáo dục thì việc đào tạo đội ngũ giáo viên là một nhiệm vụ trọng tâm. Bên cạnh đó với sự phát triển của mô hình giáo dục ngoài công lập, các trường trung học phổ thông ngoài công lập đã ra đời và đã bắt đầu thu hái những kết quả tích cực trên địa bàn tỉnh Hà Tĩnh. Điều này đã tạo nên sự cạnh tranh giữa hai mô hình giáo dục công lập và ngoài công lập. Khi đã có sự cạnh tranh thì việc phát triển và nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên – yếu tố luôn được nhắc đến hàng đầu khi nói đến chất lượng giáo dục và đào tạo lại càng cần phải được chú trọng hơn nữa.

Theo nghiên cứu của Đặng Thị Thu Minh (2022), tác giả nghiên cứu về phát triển, bồi dưỡng, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên bảo đảm các điều kiện cơ bản để thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018. Mẫu nghiên cứu của tác giả bao gồm 52 cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên đang làm việc tại Trường THPT Ngô Quyền (Tỉnh Quảng Ninh). Kết quả của nghiên cứu đã đề ra các giải pháp cụ thể cho 4 nhiệm vụ chính nhằm triển khai hiệu quả chương trình, sách giáo khoa theo Chương trình giáo dục phổ thông 2018 bao gồm xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên cốt cán đủ phẩm chất, năng lực nghề nghiệp đáp ứng yêu cầu trong tình hình mới; bồi dưỡng phát triển năng lực nghề nghiệp của đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên đáp ứng Chương trình Giáo dục phổ thông 2018; bồi dưỡng và rèn luyện đạo đức, phong cách, trách nhiệm nhà giáo cho cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên; bồi dưỡng công tác giáo viên chủ nhiệm và công tác tư vấn tâm lý trong nhà trường.

Nguyễn Văn Chức (2016) cho rằng “Chất lượng của một nền giáo dục chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố, trong đó giữ vai trò quyết định là đội ngũ nhà giáo”. Để thực hiện tốt công tác đào tạo đội ngũ giáo viên tại Trường THPT Lê Hồng Phong (Thị xã Bim Sơn, Tỉnh Thanh Hóa) cần thực hiện các giải pháp: nâng cao nhận thức và tinh thần trách nhiệm cho đội ngũ giáo viên, nâng cao công tác quản lý hoạt động của tổ chuyên môn, tăng cường công tác đào tạo bồi dưỡng đội ngũ giáo viên về mọi mặt, phát huy tính dân chủ, vai trò trách nhiệm của các tổ chức đoàn thể trong nhà trường đối với việc nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên.

Trường Trung học phổ thông Nghèn (Huyện Can Lộc, Tỉnh Hà Tĩnh) được thành lập theo Quyết định số 2063/QĐ.UB ngày 29/12/1988 của Ủy ban nhân dân tỉnh Nghệ Tĩnh. Là đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc Sở Giáo dục và Đào tạo Hà Tĩnh, là cơ sở đào tạo công lập nằm trong hệ thống giáo dục phổ thông của tỉnh, có chức năng đào tạo, bồi dưỡng kiến thức trung học, đảm bảo thực hiện đầy đủ kế hoạch và chương trình giáo dục toàn diện của trường trung học phổ thông. Xuất phát từ thực tế nêu trên, cùng truyền thống và chất lượng dạy và học được minh chứng qua hơn 35 năm hình thành và phát triển, trong những năm qua Trường Trung học phổ thông Nghèn đã và đang không ngừng tìm kiếm các giải pháp đào tạo đội ngũ giáo viên nhằm nâng cao chất lượng và uy tín của nhà trường.

Nhìn chung, các nghiên cứu về đề tài chưa nhiều, đang chủ yếu thiên về nghiên cứu giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên, chưa đề cập nhiều tới công tác đào tạo đội ngũ. Đặc biệt chưa có một nghiên cứu cụ thể nào đến thời điểm này để tìm ra được những giải pháp thực sự hiệu quả, đòi hỏi sự tìm hiểu, nghiên cứu kỹ hơn về các yếu tố ảnh hưởng tới đào tạo đội ngũ giáo viên. Do đó, đề tài “**Đào tạo đội ngũ giáo viên của Trường Trung học phổ thông Nghèn**” có ý nghĩa cao cả về lý luận và thực tiễn.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

- Mục tiêu chung: Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn về đào tạo đội ngũ giáo viên thông qua khảo sát thực trạng và nhu cầu đào tạo của giáo viên đang trực tiếp giảng dạy tại Trường, để từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm cải thiện, nâng cao phát triển hơn nữa chất lượng của đội ngũ giáo viên Nhà trường.

- Mục tiêu cụ thể:

+ Đánh giá thực trạng công tác đào tạo đội ngũ giáo viên của nhà trường.

+ Gợi ý, đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đào tạo đội ngũ giáo viên tại Trường Trung học phổ thông Nghèn.



### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- Đối tượng nghiên cứu: công tác đào tạo đội ngũ giáo viên.
- Phạm vi nghiên cứu:
  - + Phạm vi không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Trường THPT Nghèn
  - + Phạm vi thời gian: Thực hiện nghiên cứu, khảo sát, phân tích năm 2020 đến năm 2024.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp nghiên cứu lý luận: Phân tích, tổng hợp, so sánh, hệ thống hóa, khái quát hóa các lý thuyết khoa học từ các tài liệu liên quan để xây dựng cơ sở lý luận của đề án.

- Phương pháp nghiên cứu thực tiễn: Điều tra, khảo sát bằng phiếu hỏi... để làm căn cứ thực tiễn phân tích thực trạng để từ đó đề xuất các giải pháp.

- Cách tiếp cận: Đề án nghiên cứu tiếp cận vấn đề từ góc độ của những giáo viên đang trực tiếp giảng dạy tại Trường. Bảng hỏi (mẫu khảo sát) sẽ được in và phát trực tiếp tới 95 giáo viên thuộc biên chế chính thức của Nhà trường.

- Mẫu nghiên cứu: Mẫu nghiên cứu gồm các giáo viên đang giảng dạy tại trường với quy mô mẫu là 95.

- Phương pháp thu thập dữ liệu:

+ Số liệu thứ cấp: Được thu thập từ tài liệu của Nhà trường, bài nghiên cứu.

+ Số liệu sơ cấp: Sử dụng phương pháp điều tra, khảo sát (sử dụng bảng hỏi qua hình thức phát trực tiếp cho 95 giáo viên đang giảng dạy tại trường để thu thập số liệu phục vụ đánh giá nhu cầu đào tạo đội ngũ giáo viên của Nhà trường.

- Phương pháp phân tích dữ liệu: Dữ liệu sau khi được thu thập từ mẫu sẽ được tổng hợp và so sánh.

### **5. Kết cấu của đề án tốt nghiệp**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục, đề án gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý thuyết về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng các hoạt động đào tạo đội ngũ giáo viên tại Trường Trung học phổ thông Nghèn.

Chương 3: Giải pháp tăng cường công tác đào tạo đội ngũ giáo viên tại Trường Trung học phổ thông Nghèn.

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC

## **1.1. Cơ sở lý thuyết về đào tạo nhân lực trong tổ chức**

### ***1.1.1. Khái niệm về nhân lực***

Nhân lực là đối tượng nghiên cứu của nhiều ngành khoa học khác nhau và tùy theo cách tiếp cận sẽ có những quan niệm khác nhau về nhân lực. Theo Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007) “Bất cứ tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của nó. Do đó, có thể nói nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực”.

Mặt khác, theo Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải (2008) thì “Trên phạm vi quốc gia nhân lực là bộ phận dân số trong độ tuổi quy định và có khả năng tham gia vào quá trình lao động. Nhân lực của quốc gia phụ thuộc vào việc quy định của Nhà nước về độ tuổi lao động và khả năng tham gia lao động của từng cá nhân cụ thể”.

Trong khi đó, Ngô Kim Thanh và Lê Văn Tâm (2008) cho rằng: “Nhân lực xã hội (còn gọi là nguồn lao động xã hội) là dân số trong độ tuổi có khả năng lao động” và “Nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp”.

Từ những quan niệm trên, nhân lực là năng lực mà các cá nhân sử dụng vào quá trình hoạt động, bao gồm cả số lượng cá nhân cũng như sức lực, kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức của một người sẵn sàng hoạt động để thành lập, duy trì và phát triển tổ chức của mình.

### ***1.1.2. Đào tạo nguồn nhân lực***

#### ***1.1.2.1. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực***

Theo Từ điển Tiếng Việt, đào tạo được hiểu là “quá trình tác động đến một con người nhằm làm cho người đó lĩnh hội và nắm vững những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo... một cách có hệ thống để chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và khả năng nhận một sự phân công lao động nhất định, góp phần của mình vào việc phát triển xã hội, duy trì và phát triển nền văn minh của loài người”.

Theo Trần Kim Dung (2010) “Khái niệm đào tạo được sử dụng trong trường hợp các nhân viên (không phải là các quản trị gia) học tập, lĩnh hội được các kiến thức, kỹ năng, kỹ thuật” và “đào tạo có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào công việc hiện thời của cá nhân, giúp các cá nhân có ngay các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc hiện tại”.

Theo Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007) “Đào tạo được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả cao”.

Trong định hướng và phạm vi nghiên cứu của đề án, theo tác giả, đào tạo được hiểu là hoạt động làm cho con người trở thành người có năng lực theo những tiêu chuẩn nhất định, nhằm giúp người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn các chức năng, nhiệm vụ của mình.

#### *1.1.2.2. Phân loại đào tạo*

Theo Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực (Trần Kim Dung, 2010) có thể phân loại đào tạo theo 02 tiêu thức như sau:

- Phân loại theo nội dung đào tạo:

+ Theo định hướng nội dung đào tạo, có định hướng công việc và định hướng doanh nghiệp.

+ Theo mục đích nội dung đào tạo, có đào tạo hướng dẫn công việc cho nhân viên; đào tạo, huấn luyện kỹ năng; đào tạo kỹ thuật an toàn lao động; đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật; đào tạo và phát triển năng lực quản trị.

+ Theo đối tượng học viên: có đào tạo mới được áp dụng cho học viên chưa có trình độ, kỹ năng và đào tạo lại được áp dụng với đối tượng học viên đã có kỹ năng nhưng cần thay đổi theo yêu cầu công việc.

- Phân loại theo cách thức tổ chức đào tạo:

+ Theo cách thức tổ chức đào tạo có các hình thức đào tạo chính quy, đào tạo tại chức, lớp cạnh xí nghiệp, kèm cặp tại chỗ.

+ Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo có các hình thức đào tạo tại nơi làm việc và đào tạo ngoài nơi làm việc.

### **1.2. Tầm quan trọng của đào tạo nhân lực trong tổ chức**

Đào tạo là công việc thường xuyên phải thực hiện nhằm đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức hay nói cách khác là để đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của tổ

chức: Khi có kiến thức, kỹ năng mới xuất hiện sẽ đặt ra yêu cầu cần đào tạo để cập nhật cho người lao động để nắm được kiến thức, kỹ năng mới, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong tổ chức. Ngày nay với sự tiến bộ và phát triển từng ngày từng giờ của khoa học công nghệ, những kiến thức mà người lao động được trang bị sẽ nhanh chóng trở nên lạc hậu nếu không thường xuyên có các chương trình đào tạo để cập nhật những kiến thức, kỹ năng mới. Các chương trình đào tạo sẽ giúp cho người lao động thực hiện công việc tốt hơn ở hiện tại và trong tương lai, đáp ứng được yêu cầu cụ thể của công việc đã được giao phó.

Đào tạo nhằm đáp ứng nhu cầu học hỏi và phát triển của người lao động: Khi người lao động thiếu kỹ năng cơ bản, hay ý thức, thái độ làm việc do chưa hiểu được tầm quan trọng của công việc hoặc do năng lực người lao động kém do đó cần phải đào tạo để người lao động đảm bảo có đủ kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc của mình nên cần được đào tạo thêm. Đào tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc. Ngoài ra, đào tạo cũng nhằm thoả mãn nhu cầu phát triển của cán bộ công nhân viên trong tổ chức khi họ được trang bị những kỹ năng, kiến thức cần thiết sẽ kích thích tinh thần làm việc. Được đào tạo, có thêm nhiều kiến thức và kỹ năng sẽ làm tăng giá trị của cá nhân với tổ chức, giúp cho người lao động có thái độ tích cực và động lực làm việc, từ đó tạo nên sự gắn bó giữa người lao động với tổ chức.

### 1.3. Quy trình đào tạo



**Hình 1.1. Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo**

*(Nguồn: Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2007))*

### ***1.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo***

Đào tạo là phương thức nhằm nâng cao năng suất hiệu quả làm việc, do đó nhu cầu đào tạo sẽ xuất hiện khi nhân viên không hoặc chưa đủ kỹ năng cần thiết khi thực hiện công việc của mình. Để phân tích nhu cầu đào tạo cần phải thực hiện nghiên cứu: phân tích doanh nghiệp, phân tích tác nghiệp và phân tích nhân viên.

- Phân tích doanh nghiệp là quá trình trả lời cho câu hỏi “Doanh nghiệp thực hiện các mục tiêu ở mức độ như thế nào?” Việc phân tích này nhằm đánh giá chỉ số hiệu quả về tổ chức, bao gồm phân tích các tiêu thức tổ chức, năng suất, chất lượng thực hiện công việc, tỷ lệ chuyển chuyên, kỷ luật lao động... Phân tích doanh nghiệp giúp lên kế hoạch chuẩn bị cho đội ngũ kế cận thông qua việc xác định những công việc sẽ trống, cách thức chuẩn bị ứng viên (tuyển dụng mới, đề bạt nội bộ), để từ đó có phương án đào tạo nhân viên đạt những kỹ năng theo yêu cầu nếu đề bạt nội bộ hay có phương án nghiên cứu, tìm hiểu thị trường lao động và đề ra các biện pháp tuyển dụng nếu tuyển ngoài. Ngoài ra phân tích nhân viên và môi trường tổ chức cũng là một bước vô cùng quan trọng trong việc phân tích doanh nghiệp. Bước này nhằm đánh giá quan điểm, tình cảm, niềm tin của các thành viên trong doanh nghiệp với tổ chức và đánh giá tác động của việc không được đào tạo đầy đủ sẽ trở thành điểm không tốt như thế nào trong môi trường tổ chức.

- Phân tích tác nghiệp giúp doanh nghiệp trả lời câu hỏi “Đội ngũ lao động cần gì?” hay nói cách khác là nhân viên cần làm gì để thực hiện tốt công việc của mình. Việc phân tích tác nghiệp nhằm xác định loại kỹ năng, hành vi cần thiết để người lao động thực hiện tốt công việc.

- Phân tích nhân viên là bước để xác định điểm mạnh, điểm yếu của đội ngũ lao động. Bước này yêu cầu chú trọng tới các năng lực, đặc tính cá nhân của nhân sự để chỉ ra được ai là người cần thiết được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức nào cần được chú trọng trong quá trình đào tạo.

Để có số liệu phân tích các yếu tố trên để xác định nhu cầu đào tạo, doanh nghiệp có thể thu thập số liệu qua các hình thức như thảo luận với lãnh đạo, các nhóm nhân viên thực hiện công việc; quan sát tình hình thực tế công việc; thực hiện trắc nghiệm, bảng hỏi điều tra để tìm hiểu kiến thức, hiểu biết của nhân viên về công việc; phân tích kết quả đánh giá chung về tình hình thực hiện công việc.

### ***1.3.2. Xác định mục tiêu đào tạo***

Xác định mục tiêu đào tạo là việc xác định được kết quả cần đạt được sau khóa đào tạo. Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực có thể chia làm các nhóm mục tiêu như: mục tiêu về kiến thức, mục tiêu về kỹ năng, mục tiêu về thái độ đối với công việc.

Xác định được mục tiêu sẽ tạo giá đỡ cho việc lên kế hoạch đào tạo với các nội dung cụ thể về đối tượng, nội dung, thời gian, phương pháp đào tạo... Hơn nữa, mục tiêu đào tạo sẽ trở thành bảng tham chiếu để đánh giá hiệu quả sau đào tạo, là cơ sở để đánh giá trình độ của người lao động trong tổ chức.

Mục tiêu đào tạo phải viết thành văn rõ ràng tường tận, không mang tính trừu tượng chung chung. Các mục tiêu đào tạo cần được xác định rõ ràng, cụ thể và có thể đánh giá được. Đào tạo có thể được đánh giá ở bốn cấp độ: phản ứng, kiến thức sau khi đào tạo, hành vi của nhân viên trong công việc và kết quả. Tương tự như vậy, các mục tiêu cũng có thể được diễn giải, trình bày cho mỗi cấp độ này. Ví dụ: xem xét cấp độ “phản ứng”, tức là tìm hiểu xem học viên cảm thấy như thế nào về đào tạo, cảm giác có hài lòng với chương trình đào tạo đã được tham gia không. Mục tiêu phản ứng có thể được đánh giá theo 3 bậc về mức độ hài lòng của người học như: rất hài lòng, hài lòng và không hài lòng. Kết quả cuối cùng của đào tạo là kết quả đo lường được ở mức độ nhóm hoặc tổ chức.

### ***1.3.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo***

Việc lựa chọn sai đối tượng đào tạo sẽ khiến hoạt động đào tạo không đạt hiệu quả, gây ra sự lãng phí thời gian, tiền của, công sức của người tham gia đào tạo và cho cả doanh nghiệp. Do đó lựa chọn đối tượng đào tạo là một bước quan trọng cần được chú tâm. Đối tượng được lựa chọn để tham gia đào tạo phải đảm bảo các yếu tố: Việc đào tạo phải đúng người, đúng việc, phải đảm bảo tính công bằng hiệu quả, kịp thời đối với người lao động và đối với công việc. Việc xác định được đúng đối tượng đào tạo để đảm bảo đào tạo đúng người cần đào tạo, đúng khả năng và nguyện vọng của họ. Muốn vậy trước khi lựa chọn đối tượng thì cần phải nghiên cứu về nhu cầu và nguyện vọng của từng người lao động, động cơ muốn học tập của họ có chính đáng hay không; hay doanh nghiệp có thể đáp ứng được không; mức độ cấp bách của việc đào tạo người đó như thế nào; đồng thời có thể dựa vào các kết quả của hoạt động phân tích công việc (gồm 3 bản: Bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc) để lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác hơn. Mặt khác, cần xác định số người cần đào tạo có thể huy động tham gia các lớp đào tạo. Trong mỗi thời điểm, ở từng đơn vị trong tổ chức chỉ có thể huy động được một số người đi học để vừa thực hiện công tác đào tạo vừa đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của

doanh nghiệp. Ngoài ra, kế hoạch đào tạo nhân lực cũng phải được gắn liền với các biện pháp tạo động lực lao động. Động lực giúp nhân viên hứng thú với việc đào tạo, động lực giúp nhân viên chuyển hóa thành tựu đào tạo thành các giá trị mới và động lực giúp họ gắn bó lâu dài với tổ chức. Nếu không có các biện pháp tạo động lực thì công tác đào tạo nhân lực chỉ mang tính hình thức, không đạt được hiệu quả mong muốn, hoặc mang lại lợi ích cho cá nhân mà ít đem lại lợi ích cho tổ chức.

#### **1.3.4. Xác định chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo**

*Xây dựng chương trình đào tạo:*

Chương trình đào tạo là hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó và căn cứ vào tình hình thực tế về năng lực tài chính, cơ sở vật chất... doanh nghiệp sẽ có lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp. Nội dung của chương trình đào tạo phải gắn liền với mục tiêu, đối tượng đào tạo do các cá nhân tham gia đào tạo là những người có kinh nghiệm, trình độ, mức độ hiểu biết khác nhau. Chương trình đào tạo phải được xây dựng thật cụ thể về: số môn học, cá môn học sẽ cung cấp trong chương trình, số giờ học, tiết học của từng môn, chi phí cho mỗi môn, mỗi tiết, các phương tiện cần thiết cho chương trình như: giáo trình, tài liệu, trang thiết bị...

Bản mô tả chương trình đào tạo sẽ bao gồm: Xác định mục tiêu cụ thể của chương trình đào tạo, các phương pháp đào tạo của chương trình, thời gian đào tạo, phương pháp quản lý chương trình và đo lường việc thực hiện các mục tiêu.

**Bảng 1.2. Các lựa chọn chương trình đào tạo**

|   | <b>Ưu điểm</b>   | <b>Nhược điểm</b>   | <b>Các yếu tố cần tính đến</b>  |
|---|--|---|---|
| <p><i>Các lựa chọn trong doanh nghiệp</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đào tạo nghề tại nơi làm việc</li> <li>- Các buổi hội thảo, nghiên cứu chuyên đề trong doanh nghiệp, cố vấn và trao đổi công việc</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Có thể đạt hiệu quả chi phí nếu số lượng học viên lớn</li> <li>- Tương thích với những nhu cầu cụ thể của tổ chức</li> <li>- Có thể kiểm soát các tiêu chuẩn, việc điều chỉnh...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bị xao nhãng bởi nhiệm vụ/công việc</li> <li>- Hạn chế về không gian, cơ sở vật chất, chuyên gia</li> <li>- Đòi hỏi bộ phận đào tạo phải điều phối các vấn đề chi tiết (phục vụ ăn uống...)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Có đủ số lượng chuyên gia, người hướng dẫn đã qua đào tạo bài bản hay không</li> <li>- Số lượng người tham gia: chi phí dự phòng</li> <li>- Những lựa chọn khác</li> </ul> |

|  | <b>Ưu điểm</b>  | <b>Nhược điểm</b>   | <b>Các yếu tố cần tính đến</b>  |
|--|---|---|---|
| <p>để phát triển kỹ năng</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tham gia một số chương trình quốc gia, ví dụ như Chứng chỉ nghề quốc gia hoặc chương trình học nghề ngày nay</li> <li>- Thuê một chuyên gia tư vấn để thiết kế và điều hành những khóa học chuyên đề trong doanh nghiệp</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sẵn sàng vận dụng kiến thức đã học vào thực tiễn công việc</li> <li>- Người sử dụng lao động được xem như người huấn luyện</li> </ul>  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sự cố vấn và các nguồn lực sẵn có ở bên ngoài công ty</li> </ul>   |
| <p><i>Các lựa chọn bên ngoài doanh nghiệp</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ký hợp đồng với các nhà cung cấp chương trình đào tạo bên ngoài doanh nghiệp để họ điều hành các chương trình</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cơ sở vật chất và các chuyên gia phục vụ cho lĩnh vực cần đào tạo luôn sẵn có</li> <li>- Giảm bớt sự xao nhãng do nhiệm vụ/công việc gây ra</li> <li>- Tự do hơn khi nêu ra những vấn đề tồn tại trong công việc</li> <li>- Giảm bớt nhu cầu đặt lên bộ phận đào tạo của doanh nghiệp</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chi phí</li> <li>- Cần thời gian lên kế hoạch/đăng ký chương trình</li> <li>- Học viên có thể phải đi xa/phân tán</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chi phí và nguồn lực sẵn có</li> <li>- Tiêu chuẩn của cơ sở vật chất</li> <li>- Chứng chỉ, bằng cấp, uy tín và lịch sử hoạt động của bên cung cấp chương trình đào tạo</li> <li>- Mức độ chuyên môn được yêu cầu</li> <li>- Địa điểm/việc đi lại/tiếp cận</li> </ul> |



|   | <b>Ưu điểm</b>  | <b>Nhược điểm</b>  | <b>Các yếu tố cần tính đến</b>  |
|---|---|--|---|
| <i>Các lựa chọn học từ xa</i><br>- Các tài liệu xuất bản<br>- CD-ROM/video<br>- Phần mềm hoặc Internet (học trực tuyến) | - Người học tùy chọn cách học tốt nhất<br>- Có thể chọn thời gian, địa điểm học tùy ý<br>- Lợi thế về chi phí | - Thiếu sự tương tác với người khác cũng như sự hỗ trợ từ họ | - Chất lượng, hoạt động tương tác và sự phù hợp của các nguồn lực.<br>- Sở thích, phong cách học hỏi của học viên |

(Nguồn: Trương Minh Đức, 2012)

#### *Lựa chọn phương pháp đào tạo:*

Nếu như nội dung đào tạo là câu trả lời cho câu hỏi “Đào tạo cái gì?” thì phương pháp đào tạo là để trả lời cho câu hỏi “Đào tạo như thế nào?”. Phương pháp đào tạo chính là cách thức truyền tải nội dung đào tạo tới cho người học để đạt được mục tiêu đào tạo. Trong thực tế có nhiều phương pháp đào tạo do đó việc lựa chọn được phương pháp phù hợp ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng đào tạo và hiệu quả tiếp thu của người học.

**Bảng 1.2. Các ưu điểm và nhược điểm của các phương pháp đào tạo trong và ngoài công việc**

| <b>Phương pháp</b>                 | <b>Ưu điểm</b>   | <b>Nhược điểm</b>  |
|------------------------------------|--|--|
| <b>A. Đào tạo trong công việc</b>  |  |  |
| 1 – Đào tạo theo chỉ dẫn công việc | - Giúp cho quá trình lĩnh hội kiến thức và kỹ năng cần thiết được dễ dàng hơn.<br>- Không cần phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập.                             | - Can thiệp vào sự tiến hành công việc.<br>- Làm hư hỏng các trang thiết bị.       |
| 2 – Đào tạo theo kiểu học nghề     | - Không can thiệp (ảnh hưởng) tới việc thực hiện công việc thực tế.<br>- Việc học được dễ dàng hơn<br>- Học viên được trang bị một lượng khá lớn các kiến thức và kỹ năng. | - Mất nhiều thời gian<br>- Đắt<br>- Có thể không liên quan trực tiếp tới công việc |

|   |  |  |
|---|--|--|
| 3 – Kèm cặp và chỉ bảo  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Việc tiếp thu lĩnh hội các kỹ năng kiến thức cần thiết khá dễ dàng.</li> <li>- Có điều kiện làm thử các công việc thật.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Không thực sự được làm công việc đó một cách đầy đủ.</li> <li>- Học viên có thể bị lây nhiễm một số phương pháp, cách thức làm việc không tiên tiến.</li> </ul> |
| 4 – Luân chuyển và thuyên chuyển công việc                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Được làm thật nhiều công việc</li> <li>- Học tập thực sự</li> <li>- Mở rộng kỹ năng làm việc của học viên</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Không hiểu biết đầy đủ về một công việc</li> <li>- Thời gian ở lại một công việc hay một vị trí làm việc quá ngắn</li> </ul>                                    |
| <b>B. Đào tạo ngoài công việc</b>                                   |  |  |
| 1 – Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Học viên được trang bị hóa đầy đủ và có hệ thống các kiến thức lý thuyết và thực hành</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cần có các phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập</li> <li>- Tốn kém</li> </ul>  |
| 2 – Cử người đi học ở các trường chính quy                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Không can thiệp (ảnh hưởng) tới việc thực hiện công việc của người khác, bộ phận.</li> <li>- Học viên được trang bị đầy đủ và có hệ thống cải cách kiến thức lý thuyết và thực hành.</li> <li>- Không đắt khi cử nhiều.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tốn kém</li> </ul>  |
| 3 – Bài giảng, hội nghị hay thảo luận                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đơn giản, dễ tổ chức</li> <li>- Không đòi hỏi phương tiện trang thiết bị riêng.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tốn nhiều thời gian</li> <li>- Phạm vi hẹp.</li> </ul>  |
| 4 – Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần người dạy.</li> <li>- Học viên có điều kiện học hỏi cách giải quyết các tình huống giống thực tế mà chi phí lại thấp hơn nhiều.</li> <li>- Cung cấp cho mọi học viên mọi cơ hội học tập trong thời gian linh hoạt, nội dung học tập đa dạng và tùy thuộc vào sự</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tốn kém, nó chỉ hiệu quả về chi phí khi sử dụng cho số lớn học viên.</li> <li>- Yêu cầu nhân viên đa năng để vận hành.</li> </ul>                               |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <p>lựa chọn của cá nhân, và đặc biệt là cung cấp tức thời những phản hồi đối với câu trả lời của người học là đúng hay sai và sai ở đâu thông qua việc cung cấp lời giải ngay sau câu trả lời của bạn.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Việc học tập diễn ra nhanh hơn.</li> <li>- Phản ánh nhanh nhạy hơn và tiến độ học và trả bài là do học viên quyết định.</li> </ul> |  |
| 5 – Đào tạo từ xa                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cung cấp cho học viên một lượng lớn thông tin trong nhiều lĩnh vực khác nhau.</li> <li>- Các thông tin cung cấp cập nhật và lớn về mặt số lượng</li> <li>- Người học chủ động trong bố trí kế hoạch học tập</li> <li>- Đáp ứng được nhu cầu học tập của các học viên ở xa trung tâm đào tạo.</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chi phí cao</li> <li>- Đầu tư cho việc chuẩn bị bài giảng rất lớn</li> <li>- Thiếu sự trao đổi trực tiếp giữa học viên và giáo viên.</li> </ul>   |
| 6 – Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Học viên ngoài việc được trang bị các kiến thức lý thuyết còn có cơ hội được đào luyện những kỹ năng thực hành.</li> <li>- Nâng cao khả năng/kỹ năng làm việc với công người cũng như ra quyết định.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tốn nhiều công sức, tiền của và thời gian để xây dựng lên các tình huống mẫu.</li> <li>- Đòi hỏi người xây dựng lên tình huống mẫu ngoài giỏi lý thuyết còn phải giỏi thực hành.</li> </ul> |
| 7 – Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Được làm việc thật sự để học hỏi</li> <li>- Có cơ hội rèn luyện kỹ năng làm việc và ra quyết định.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Có thể ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc của bộ phận.</li> <li>- Có thể gây ra những thiệt hại.</li> </ul>   |

(Nguồn: Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2007))

### **1.3.5. Xác định kinh phí đào tạo**

Chi phí cho đào tạo nguồn nhân lực gồm nhiều loại chi phí khác nhau, ta có thể chia thành 02 loại sau:

- Chi phí tài chính, bao gồm:

+ Chi phí cho người dạy: tiền lương, tiền công, phụ cấp cho giảng viên

+ Chi phí cho người học: học phí, phụ cấp, chi phí đào tạo khác (chi phí đi lại, ăn, ở...)

+ Chi phí cho cơ sở vật chất dạy và học: khấu hao tài sản cố định phục vụ đào tạo, trang bị kỹ thuật, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình giảng dạy (phòng học, máy tính, máy chiếu, văn phòng phẩm, in ấn tài liệu...).

+ Chi phí quản lý và các chi phí khác: tiền lương, tiền công cho các cán bộ quản lý, nhân viên phục vụ các cơ sở đào tạo của doanh nghiệp...

- Chi phí cơ hội: là loại chi phí khó xác định, không xác định bằng tiền mà doanh nghiệp hay cá nhân phải trực tiếp chịu khi tham gia đào tạo, bao gồm doanh thu, lợi nhuận hay hiệu suất công việc giảm sút do việc cử người đi học làm giảm thời gian dành cho công việc, thời gian nghỉ ngơi tái tạo sức lao động của người lao động giảm do phải tham gia đào tạo, các cơ hội khác mà doanh nghiệp hay cá nhân người lao động bỏ qua trong thời gian tham gia đào tạo...

Hiện nay, nguồn kinh phí phục vụ cho công tác đào tạo thường lấy từ quỹ đầu tư và phát triển của doanh nghiệp, cũng có thể từ những nguồn tài trợ khác. Kinh phí để phục vụ cho công tác đào tạo cần phải lên dự toán phù hợp với tính hình tài chính thực tế của doanh nghiệp.

### **1.3.6. Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo**

Công việc tiếp theo là tổ chức đào tạo theo đúng kế hoạch đã được đề ra. Trong quá trình triển khai đào tạo cần chú ý theo dõi phản ứng của học viên để có kế hoạch điều chỉnh nếu cần thiết. Trong quá trình đào tạo, người thực hiện đào tạo nên khuyến khích sự tương tác từ phía học viên thông qua việc thảo luận, đóng góp ý kiến hay đặt câu hỏi. Sau khi thực hiện triển khai đào tạo, tổ chức luôn cần đánh giá lại chương trình đào tạo.

Để đánh giá chương trình đào tạo, tiêu thức quan trọng nhất vẫn là hiệu quả làm việc của nhân viên có thay đổi theo hướng tích cực như mong muốn của doanh nghiệp

hay không, thông qua việc so sánh hiệu quả làm việc của nhân viên trước và sau khi đào tạo nhằm xác định chương trình đào tạo đã đáp ứng các mục tiêu đào tạo chưa.

Khi đánh giá chương trình đào tạo cần quan tâm tới các vấn đề cụ thể như:

- Phản ứng của người học với chương trình đào tạo;
- Kết quả học tập của người học;
- Người học có áp dụng kết quả học tập vào thực tế công việc không;
- Việc người học áp dụng kết quả học tập vào công việc đó có ảnh hưởng như thế nào đến hiệu quả của tổ chức;
- Thái độ của người học với tổ chức và với công việc sau khi tham gia đào tạo;
- Nhu cầu đào tạo của người học trong tương lai.

Hiệu quả của chương trình đào tạo thường được đánh giá qua 2 giai đoạn:

- Giai đoạn 1: Học viên học được gì sau chương trình đào tạo?
- Giai đoạn 2: Học viên áp dụng những kiến thức, kỹ năng đã học vào thực tiễn công việc như thế nào?

Để trả lời cho câu hỏi đặt ra của giai đoạn 1 không khó, có thể được thực hiện thông qua các kiểm tra. Tuy nhiên để đánh giá được hiệu quả của toàn khóa học lại đòi hỏi cần thời gian và có thể áp dụng một hoặc phối hợp các cách đánh giá hiệu quả đào tạo sau:

- Phân tích thực nghiệm: Chọn 2 nhóm thực nghiệm và ghi lại kết quả công việc của 2 nhóm này trước đào tạo. Sau đó, 1 nhóm sẽ được áp dụng các chương trình đào tạo và 1 nhóm không được áp dụng. Sau khi kết thúc đào tạo, ghi lại kết quả công việc của 2 nhóm và phân tích so sánh kết quả giữa 2 nhóm này để xác định mức độ hiệu quả của chương trình đào tạo.

- Đánh giá thay đổi của học viên: Có thể đánh giá những thay đổi của học viên sau khi tham gia đào tạo thông qua các tiêu thức: phản ứng, học thuộc, hành vi thay đổi.

+ Phản ứng: Đánh giá phản ứng của học viên với chương trình đào tạo qua cách đặt vấn đề ví dụ như Học viên có cảm thấy thích chương trình đào tạo không? Nội dung đào tạo có phù hợp và cần thiết không? Chương trình đào tạo có xứng đáng với thời gian, chi phí mà doanh nghiệp/ cá nhân bỏ ra không?

+ Học thuộc: Học viên sau khi tham gia đào tạo nên được kiểm tra xem đã nắm được các nguyên tắc, kỹ năng của khóa đào tạo chưa.

+ Hành vi thay đổi: Nghiên cứu hành vi của người học có gì thay đổi sau đào tạo.

- Mục tiêu: Học viên có đạt được mục tiêu của khóa đào tạo hay không? Cho dù học viên có yêu thích khóa đào tạo hay học thuộc được những nguyên tắc, kỹ năng mà nội dung khóa đào tạo mang lại nhưng năng suất công việc không tăng thì đào tạo vẫn không đạt được hiệu quả.

## **1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo**

### ***1.4.1. Các nhân tố bên ngoài tổ chức***

#### ***1.4.1.1. Môi trường chính trị, pháp luật***

Môi trường chính trị ổn định là một trong những yếu tố ảnh hưởng tới công tác đào tạo nhân lực của tổ chức. Khi chính trị ổn định cùng với đó là các chủ trương chính sách, hệ thống pháp luật của Nhà nước được quy định rõ ràng sẽ là điều kiện thuận lợi để tổ chức và người lao động có tinh thần thoải mái, yên tâm cống hiến, làm việc và học tập hiệu quả hơn. Lúc đó, công tác đào tạo nguồn nhân lực sẽ đạt hiệu quả cao nhất.

#### ***1.4.1.2. Môi trường kinh tế***

Sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam hiện nay và sự hội nhập quốc tế sâu rộng dẫn tới nhu cầu của người dân ngày càng cao. Trong đó, mong muốn về một mức thu nhập cao hơn, một vị trí tốt hơn trong xã hội là nhu cầu của hầu hết mọi người. Để làm được điều này yêu cầu bản thân mỗi người phải có ý thức học hỏi và phát triển không ngừng để nâng cao kỹ năng, kiến thức, chuyên môn của mình. Theo đó, các chương trình đào tạo của tổ chức sẽ có tác dụng kích thích người lao động học tập và hoàn thiện bản thân.

#### ***1.4.1.3. Môi trường văn hóa, giáo dục***

Khi việc học tập, nâng cao trình độ được coi trọng thì ý thức của người lao động về mong muốn được tham gia đào tạo cũng sẽ tăng lên. Người lao động sẽ tham gia đào tạo với tinh thần tự nguyện và thái độ học tập chủ động. Điều này là yếu tố vô cùng quan trọng ảnh hưởng tới chất lượng đào tạo. Bên cạnh đó, nếu hệ thống giáo dục đào tạo xã hội tốt sẽ cung cấp cho tổ chức nguồn lao động chất lượng cao, đồng nghĩa với việc tổ chức sẽ ít cần phải đào tạo hoặc đào tạo kiến thức mới đạt hiệu quả cao hơn.

#### ***1.4.1.4. Đối thủ cạnh tranh***

Những tổ chức có môi trường làm việc, chính sách đãi ngộ tốt luôn thu hút được nguồn lao động chất lượng cao. Trong môi trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, người lao động sẽ có khả năng sẵn sàng chuyển sang những tổ chức khác mở ra cho họ

cơ hội thăng tiến, học tập, đào tạo tốt hơn, thậm chí là đối thủ cạnh tranh với doanh nghiệp nơi họ đang làm việc.

### ***1.4.2. Các nhân tố bên trong tổ chức***

#### ***1.4.2.1. Mục tiêu, chiến lược phát triển của tổ chức***

Mỗi tổ chức đều xây dựng cho mình mục tiêu, chiến lược phát triển rõ ràng và được cụ thể hóa bằng các chiến lược nhân sự phù hợp với kế hoạch phát triển của tổ chức. Dựa vào đó, kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực sẽ được triển khai một cách tương ứng và phù hợp nhất với tình hình thực tế tại từng thời điểm.

Dựa vào mục tiêu, chiến lược phát triển của tổ chức, kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân sự sẽ được triển khai một cách tương ứng và phù hợp nhất. Bên cạnh đó, mỗi tổ chức cũng sẽ tự xây dựng những chính sách về đào tạo riêng phù hợp với đặc điểm của mình.

#### ***1.4.2.2. Quy mô, cơ cấu tổ chức của đơn vị***

Quy mô của tổ chức tác động lớn tới công tác đào tạo nguồn nhân lực. Cụ thể, ví dụ với các công ty vừa và nhỏ với điều kiện tài chính còn eo hẹp, lĩnh vực kinh doanh chưa phát triển nhiều, chưa cân bằng được lực lượng lao động để vừa tham gia đào tạo vừa đảm bảo sản xuất kinh doanh thì những doanh nghiệp này sẽ chưa thể chú trọng phát triển công tác đào tạo. Bên cạnh đó, với các doanh nghiệp lớn đòi hỏi đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp thì vấn đề đào tạo nguồn nhân lực sẽ được quan tâm và chú trọng nhiều hơn.

Cơ cấu tổ chức của tổ chức công kênh, phức tạp thì công tác đào tạo sẽ khó thực hiện được một cách đồng bộ và linh hoạt. Ngoài ra, khi có sự thay đổi trong cơ cấu tổ chức cũng ảnh hưởng tới nhu cầu đào tạo của người lao động.

#### ***1.4.2.3. Tình hình tài chính của tổ chức***

Tài chính là yếu tố cơ bản nhất cho sự tồn tại và phát triển của cả một tổ chức và còn là điều kiện tiên quyết để đảm bảo việc thực thi các hoạt động đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong nội bộ tổ chức. Ví dụ, nếu doanh nghiệp làm ăn phát đạt thì doanh nghiệp đó sẽ có điều kiện thuận lợi để đầu tư cho hoạt động đào tạo nhân lực. Để có được một chương trình đào tạo chất lượng đòi hỏi đơn vị phải đảm bảo một nguồn kinh phí dồi dào. Ngược lại nếu đơn vị đó làm ăn thua lỗ thì chi phí cho đào tạo có thể phải cắt giảm. Điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo nhân lực trong tổ chức vì khi điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ được đảm bảo thì công tác đào tạo mới được tiến hành một cách hiệu quả và ngược lại.

## **CHƯƠNG 2:**

### **THỰC TRẠNG CÁC HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TẠI TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG NGHÈN**

#### **2.1. Giới thiệu tổng quan về Trường Trung học phổ thông Nghèn**

##### ***2.1.1. Khái quát về quá trình hình thành và phát triển của Trường THPT Nghèn***

Tên gọi đơn vị: Trường Trung học phổ thông Nghèn

Địa chỉ: 78 Nguyễn Thiếp, Thị trấn Nghèn, Can Lộc, Hà Tĩnh

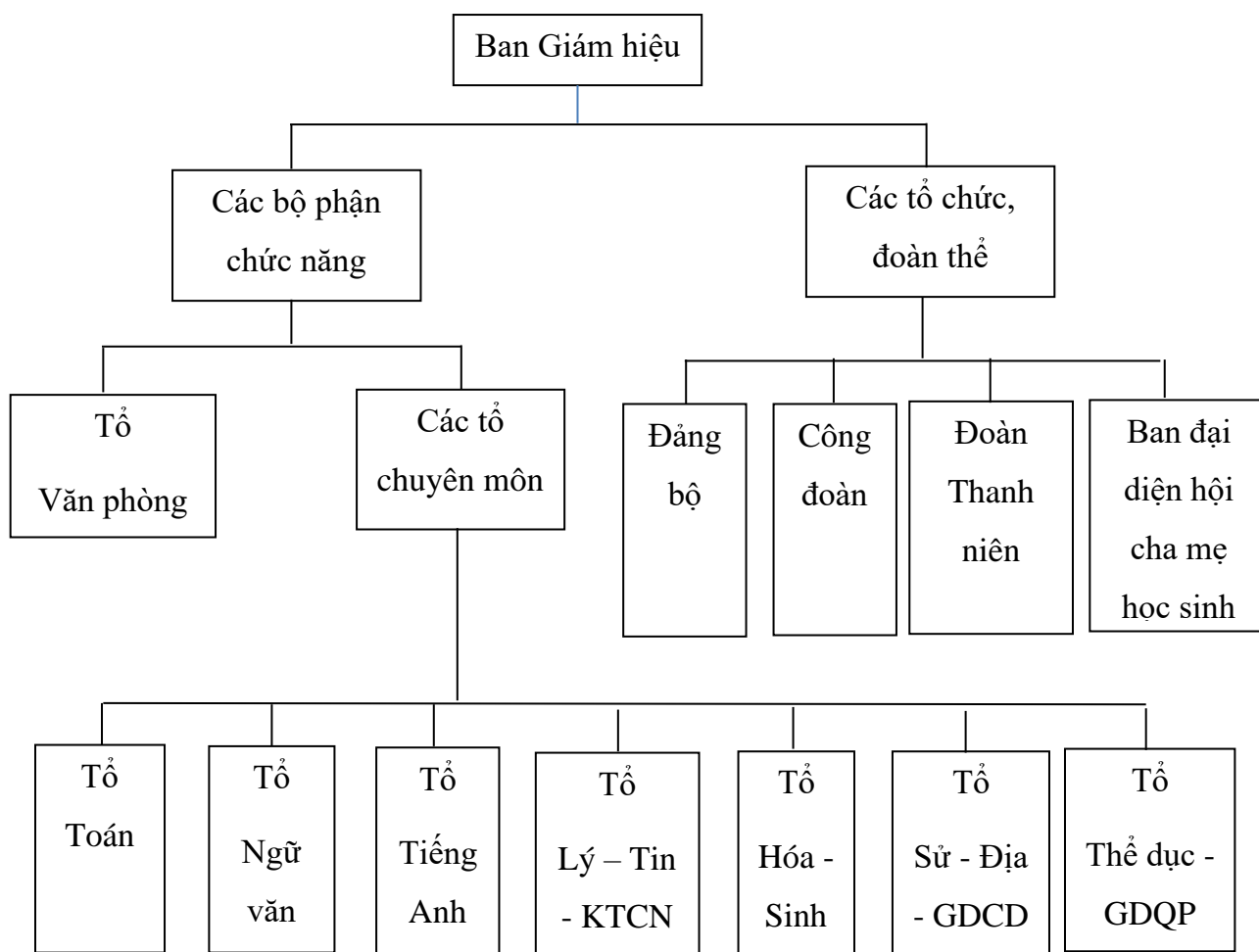
Điện thoại: 02393.841.358

Với hơn trăm năm tồn tại và phát triển, huyện Can Lộc (tỉnh Hà Tĩnh) được mệnh danh là vùng địa linh nhân kiệt, một vùng đất giàu truyền thống văn hóa, khoa bảng, yêu nước và cách mạng. Trong quá trình phát triển của nền giáo dục Cách mạng Việt Nam, Can Lộc là một trong ba huyện có trường cấp 3 sớm nhất trên địa bàn tỉnh Hà Tĩnh. Theo Quyết định số 2063/QĐ-UB ngày 29/12/1988 của UBND tỉnh Nghệ Tĩnh, Trường Trung học phổ thông Nghèn được thành lập. Ngay sau khi có quyết định thành lập, năm học 1988 – 1989, nhà trường đã có 12 lớp (4 lớp 10, 4 lớp 11 và 4 lớp 12) với gồm 651 học sinh và 45 cán bộ giáo viên, công nhân viên chức. Đến năm học 1990 – 1991; 1991 – 1992; 1992 – 1993, trong tình hình biến động chung của ngành giáo dục do chuyển hệ đào tạo (từ 8 năm lên 9 năm), số lớp của trường chỉ còn 9 đến 10 lớp với 300 – 400 học sinh, trường còn lại 36 giáo viên, một số giáo viên trường chuyển sang dạy cấp 2. Những năm học sau, quy mô trường lớp lại tăng lên: năm học 1993 – 1994 trường có 13 lớp, năm học 1994 – 1995 là 16 lớp, năm học 1995 – 1996 là 19 lớp với gần 1300 học sinh học tập. Chặng đường hơn 35 năm hình thành và phát triển, bước vào năm học 2023 – 2024 với một bộ phồng khá vững vàng, Nhà trường hiện có 38 lớp với 1487 học sinh theo học; 103 cán bộ, giáo viên, công nhân viên chức, trong đó có 32 giáo viên đạt trên chuẩn, chiếm 31,07% - một tỷ lệ khá cao so với các trường THPT trên toàn tỉnh.

##### ***2.1.2. Cơ cấu tổ chức và quy mô phát triển của Trường THPT Nghèn***

Cơ cấu tổ chức (bộ máy nhà trường) năm học 2023 – 2024 có thể được sơ đồ hóa như sau:





**Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức nhà trường năm học 2023 – 2024**

(Nguồn: Trường THPT Nghèn, 2023)

- Ban Giám hiệu: gồm 01 Hiệu trưởng và 03 Hiệu phó được phân công phụ trách các mảng chuyên môn, cơ sở vật chất.

- Các bộ phận chuyên môn bao gồm Tổ Văn phòng và các tổ chuyên môn.

- Tổ Văn phòng: có nhiệm vụ thực hiện công tác văn thư, nhiệm vụ quản lý tài chính, tài sản, thống kê, quản lý, lưu trữ hồ sơ, tham gia đánh giá, xếp loại viên chức người lao động và thực hiện các nhiệm vụ khác theo phân công của Hiệu trưởng.

- Các tổ chuyên môn: có nhiệm vụ chủ động xây dựng kế hoạch dạy học và giáo dục theo chương trình môn học, hoạt động giáo dục thuộc chuyên môn phụ trách; phối hợp với các tổ chuyên môn khác xây dựng kế hoạch giáo dục của nhà trường; đề xuất lựa chọn sách giáo khoa, xuất bản phẩm tham khảo để sử dụng trong nhà trường theo quy định của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo; thực hiện kế hoạch giáo dục của tổ chuyên môn theo kế hoạch giáo dục của nhà trường đã được hội đồng trường phê duyệt;

tham gia đánh giá, xếp loại giáo viên theo chuẩn nghề nghiệp giáo viên cơ sở giáo dục phổ thông theo quy định của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo; tham gia bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ theo kế hoạch của nhà trường và thực hiện các nhiệm vụ khác do hiệu trưởng phân công. Hiện nay, Nhà trường có 07 tổ chuyên môn: Tổ Toán, Tổ Ngữ văn, Tổ Tiếng Anh, Tổ Lý – Tin – KHCN, Tổ Hóa – Sinh, Tổ Sử - Địa – GDCD, Tổ Thể dục – GDQP.

- Các tổ chức đoàn thể: bao gồm Đảng bộ, Công đoàn, Đoàn thanh niên, Ban Đại diện hội cha mẹ học sinh.

- Đảng bộ: là hạt nhân chính trị, lãnh đạo thực hiện chủ trương, nghị quyết của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước; lãnh đạo thực hiện có hiệu quả nhiệm vụ chính trị, cung cấp dịch vụ công, phục vụ quản lý nhà nước, phục vụ nhân dân; chăm lo đời sống vật chất, tinh thần của cán bộ, đảng viên và viên chức, người lao động; xây dựng đảng bộ, chi bộ và đơn vị trong sạch, vững mạnh.

- Công đoàn: là đại diện chăm lo và bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp, chính đáng của đoàn viên và người lao động; giám sát thực hiện chính sách, pháp luật, nội quy, quy chế, thỏa ước lao động tập thể và các vấn đề có liên quan đến quyền, lợi ích hợp pháp, chính đáng của đoàn viên và người lao động theo quy định của pháp luật; chăm lo đời sống vật chất, tinh thần, nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp, cải thiện điều kiện làm việc và chăm sóc sức khỏe cho người lao động; tổ chức phong trào thi đua, hoạt động văn hóa, xã hội.

- Đoàn thanh niên: là đại diện chăm lo và bảo vệ quyền lợi chính đáng của đoàn viên, thanh niên trong nhà trường; cụ thể hoá chương trình hành động của Đoàn cấp trên thành nội dung sinh hoạt của Đoàn trường, các Chi đoàn, xây dựng chương trình công tác của Đoàn trường; tổ chức các hoạt động đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng chính đáng của đoàn viên, thanh niên; làm tốt công tác giáo dục tư tưởng chính trị trong đoàn viên, thanh niên, học tập và nắm bắt tâm tư nguyện vọng của Đoàn viên, thanh niên để kịp thời phản ánh lên Đoàn cấp trên.

- Ban đại diện hội cha mẹ học sinh: là “cầu nối” giữa nhà trường với gia đình có nhiệm vụ phối hợp với nhà trường trong việc tổ chức thực hiện nhiệm vụ năm học; hướng dẫn, tuyên truyền, phổ biến pháp luật, chủ trương chính sách về giáo dục đối với cha mẹ học sinh; hướng dẫn về công tác tổ chức và hoạt động cho các Ban đại diện cha mẹ học sinh lớp.

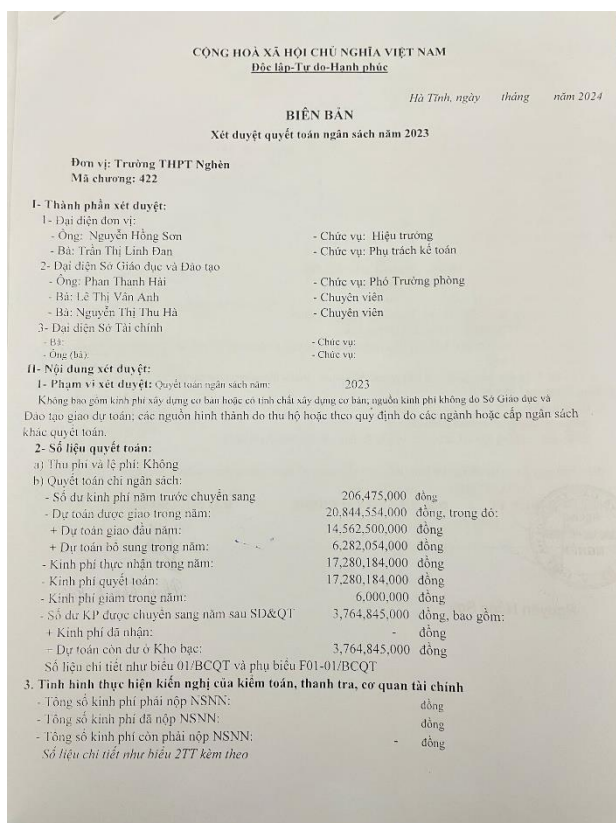
### 2.1.3. Kết quả thực hiện nhiệm vụ và quy mô phát triển của Nhà trường giai đoạn 2021 - 2023

**Bảng 2.1. Quy mô phát triển của Nhà trường qua các năm từ 2021 đến 2023**

| Chỉ tiêu                | Đơn vị tính | Năm 2021 | Năm 2022 | Năm 2023 |
|-------------------------|-------------|----------|----------|----------|
| Quy mô trường lớp       | Lớp         | 39       | 38       | 38       |
| Số học sinh             | Người       | 1482     | 1383     | 1487     |
| Số lượng cán bộ quản lý | Người       | 4        | 4        | 4        |
| Số lượng giáo viên      | Người       | 96       | 95       | 95       |
| Số lượng nhân viên      | Người       | 4        | 4        | 4        |

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

- Về quy mô trường lớp, học sinh: Năm 2023, Nhà trường có 38 lớp, với tổng số 1.487 học sinh, trong đó: khối 10 có 12 lớp với 483 học sinh, khối 11 có 13 lớp với 463 học sinh, khối 12 có 13 lớp với 541 học sinh.



CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM  
Độc lập-Tự do-Hạnh phúc

Hà Tĩnh, ngày tháng năm 2024

**BIÊN BẢN**  
Xét duyệt quyết toán ngân sách năm 2023

Đơn vị: Trường THPT Nghiền  
Mã chương: 422

**I- Thành phần xét duyệt:**

|                                    |                              |
|------------------------------------|------------------------------|
| 1- Đại diện đơn vị:                |                              |
| - Ông: Nguyễn Hồng Sơn             | - Chức vụ: Hiệu trưởng       |
| - Bà: Trần Thị Linh Đan            | - Chức vụ: Phụ trách kế toán |
| 2- Đại diện Sở Giáo dục và Đào tạo |                              |
| - Ông: Phan Thanh Hải              | - Chức vụ: Phó Trưởng phòng  |
| - Bà: Lê Thị Văn Anh               | - Chuyên viên                |
| - Bà: Nguyễn Thị Thu Hà            | - Chuyên viên                |
| 3- Đại diện Sở Tài chính           |                              |
| - Ông (bà):                        | - Chức vụ:                   |
| - Ông (bà):                        | - Chức vụ:                   |

**II- Nội dung xét duyệt:**

1- Phạm vi xét duyệt: Quyết toán ngân sách năm: 2023  
Không bao gồm kinh phí xây dựng cơ bản hoặc cơ trình chất xây dựng cơ bản, nguồn kinh phí không do Sở Giáo dục và Đào tạo giao dự toán; các nguồn hình thành do thu hộ hoặc theo quy định do các ngành hoặc cấp ngân sách khác quyết toán.

**2- Số liệu quyết toán:**

|   |                                |
|---|--------------------------------|
| a) Thu phí và lệ phí: Không                               |                                |
| b) Quyết toán chi ngân sách:                              |                                |
| - Số dư kinh phí năm trước chuyển sang                    | 206.475.000 đồng               |
| - Dự toán được giao trong năm:                            | 20.844.554.000 đồng, trong đó: |
| + Dự toán giao đầu năm:                                   | 14.562.500.000 đồng            |
| + Dự toán bổ sung trong năm:                              | 6.282.054.000 đồng             |
| - Kinh phí thực nhận trong năm:                           | 17.280.184.000 đồng            |
| - Kinh phí quyết toán:                                    | 17.280.184.000 đồng            |
| - Kinh phí giảm trong năm:                                | 6.000.000 đồng                 |
| - Số dư KP được chuyển sang năm sau SD&QT                 | 3.764.845.000 đồng, bao gồm:   |
| + Kinh phí đã nhận:                                       | - đồng                         |
| - Dự toán còn dư ở Kho bạc:                               | 3.764.845.000 đồng             |
| Số liệu chi tiết như biểu 01/BCQT và phụ biểu F01-01/BCQT |                                |

**3- Tình hình thực hiện kiến nghị của kiểm toán, thanh tra, cơ quan tài chính**

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| - Tổng số kinh phí phải nộp NSNN:     | đồng |
| - Tổng số kinh phí đã nộp NSNN:       | đồng |
| - Tổng số kinh phí còn phải nộp NSNN: | đồng |

Số liệu chi tiết như biểu 2TT kèm theo

**Hình 2.3. Biên bản xét duyệt quyết toán ngân sách năm 2023**

(Nguồn: Tổ Văn phòng, 2023)

- Về tình hình tài chính: Năm 2023, Nhà trường là đơn vị tự đảm bảo một phần chi thường xuyên (13,34%), thuộc đơn vị tự chủ nhóm 3. Tổng kinh phí ngân sách cấp trong năm 2023 là 20.844.554.000 đồng. Tổng nguồn thu dịch vụ khác trong năm là 3.840.064.390 đồng.

- Về đội ngũ cán bộ, giáo viên và nhân viên: Tổng số cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên: 103 người, trong đó cán bộ quản lý: 04 người; giáo viên: 95 người; nhân viên: 04 người. Số lượng, tỉ lệ 2,5 giáo viên/lớp; số lượng, tỉ lệ giáo viên/lớp theo cơ cấu bộ môn: giáo viên văn hóa: 95; giáo viên âm nhạc: 01; giáo viên giáo dục thể chất 06; giáo viên Tin học: 05; giáo viên Tiếng Anh: 13. Số lượng, tỉ lệ giáo viên có trình độ đào tạo đạt chuẩn và trên chuẩn: đạt 100%, trong đó trên chuẩn có 26/95 người, đạt tỉ lệ 27,36%, cán bộ quản lý có 3/4 người có trình độ trên chuẩn, đạt 75%.

- Về cơ sở vật chất trường học: Số lượng, tỉ lệ phòng học, phòng học bộ môn: phòng học: 39 phòng; phòng Âm nhạc: 01 phòng; phòng Tin học: 02 phòng; phòng Ngoại ngữ: 0; phòng Đa chức năng: 0; phòng Thư viện: 01 phòng; các phòng học bộ môn: Sinh học: 01 phòng, Vật lý: phòng; Hóa học: 01 phòng.

Nhà tập đa năng: 0; sân chơi: có; bãi tập: 02; sân cỏ nhân tạo: 01 sân; bể bơi: 0; công trình vệ sinh dành cho học sinh: 03.

- Về thành tích đạt được: 112 em đạt học sinh giỏi cấp Tỉnh các môn văn hoá, điền kinh, thể dục thể thao và khoa học kỹ thuật; 48 em đạt giải kỳ thi Olympic Tiếng Anh; 01 giáo viên nhận danh hiệu Nhà giáo ưu tú; 31 giáo viên có thành tích trong bồi dưỡng, huấn luyện và hướng dẫn học sinh giỏi các môn; 19 giáo viên có đội tuyển học sinh giỏi cấp Tỉnh đạt 100%; 15 giáo viên có đề tài sáng kiến kinh nghiệm đạt cấp tỉnh (2023) và được công nhận năm học 2023-2024; 07 tập thể lớp và giáo viên chủ nhiệm xuất sắc; 07 tập thể tổ chuyên môn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

## **2.2. Thực trạng về đội ngũ giáo viên Trường THPT Nghèn từ năm 2021 đến năm 2023**

### **2.2.1. Về số lượng giáo viên**

Số lượng giáo viên duy trì ở mức ổn định trong 3 năm gần đây. Tuy nhiên số giáo viên thực tế vẫn đang thừa tương đối nhiều so với số chỉ tiêu biên chế được đơn vị chủ quản (Sở Giáo dục và Đào tạo Hà Tĩnh) giao. Mỗi năm học đều thừa 5 – 6 giáo viên, do đó Sở và Nhà trường đã có phương án biệt phái giáo viên tới các đơn vị khác trong khối THPT đang thiếu giáo viên.

**Bảng 2.2. Số giáo viên thực tế của Nhà trường so với số chỉ tiêu giao biên chế của Sở Giáo dục và Đào tạo Hà Tĩnh từ năm 2021 đến năm 2023**

| Năm  | Số chỉ tiêu biên chế theo Quyết định của Sở Giáo dục và Đào tạo Hà Tĩnh | Số giáo viên thực tế |
|------|---|----------------------|
| 2021 | 90  | 96                   |
| 2022 | 90  | 95                   |
| 2023 | 89  | 95                   |

(Nguồn: Tổ Văn phòng, 2021 – 2023)

### 2.2.2. Về cơ cấu đội ngũ giáo viên theo độ tuổi

**Bảng 2.3. Số giáo viên theo độ tuổi từ năm 2021 đến năm 2023**

| Năm  | Dưới 30 tuổi |       | Từ 30 đến 50 tuổi |        | Trên 50 tuổi |       |
|------|--------------|-------|-------------------|--------|--------------|-------|
|      | Số lượng     | Tỷ lệ | Số lượng          | Tỷ lệ  | Số lượng     | Tỷ lệ |
| 2021 | 0            | 0%    | 91                | 94,79% | 5            | 5,21% |
| 2022 | 0            | 0%    | 90                | 94,74% | 5            | 5,26% |
| 2023 | 0            | 0%    | 92                | 96,84% | 3            | 3,16% |

(Nguồn: Tổ Văn phòng, 2021 – 2023)

Từ số liệu trên có thể thấy cơ cấu đội ngũ giáo viên đang có xu hướng “già hóa” trong tương lai. Từ năm 2021 đến nay, do đang thừa giáo viên nên Nhà trường không đề xuất tuyển dụng mới giáo viên, do đó số giáo viên trẻ (dưới 30 tuổi) không có. Phần lớn giáo viên ở độ tuổi từ 30 đến 50 tuổi chiếm tỷ lệ rất cao (trên 90%). Nhận thấy đội ngũ giáo viên trong độ tuổi từ 30 đến 50 đang là lực lượng nòng cốt, với kinh nghiệm chuyên môn vững vàng, tuy nhiên tính năng động và cập nhật ở đội ngũ này không cao, đặt ra một số trở ngại, khó khăn trong tình hình đổi mới giáo dục như hiện nay.

### 2.2.3. Về cơ cấu đội ngũ giáo viên theo giới tính

**Bảng 2.4. Số giáo viên theo giới tính từ năm 2021 đến năm 2023**

| Năm  | Giáo viên nam |        | Giáo viên nữ |        |
|------|---------------|--------|--------------|--------|
|      | Số lượng      | Tỷ lệ  | Số lượng     | Tỷ lệ  |
| 2021 | 32            | 33,33% | 64           | 66,67% |
| 2022 | 32            | 33,68% | 63           | 66,32% |
| 2023 | 32            | 33,68% | 63           | 66,32% |

(Nguồn: Tổ Văn phòng, 2021 – 2023)

Tỷ lệ giáo viên nữ cao gấp đôi tỷ lệ giáo viên nam trong suốt cả 3 năm từ 2021 đến 2023. Tỷ lệ giáo viên nữ trong độ tuổi sinh sản và có con nhỏ (từ 40 tuổi trở xuống) chiếm phần đông nên trong quá trình triển khai các chương trình đào tạo Nhà trường phải cân nhắc tới hình thức đào tạo, lựa chọn đối tượng đào tạo và cả trong đánh giá kết quả sau đào tạo.

#### 2.2.4. Về cơ cấu đội ngũ giáo viên theo trình độ

**Bảng 2.5. Phân loại giáo viên theo trình độ đào tạo qua các năm từ 2021 đến 2023**

| Chỉ tiêu                        | ĐVT   | Năm học     | Năm học     | Năm học     |
|---------------------------------|-------|-------------|-------------|-------------|
|                                 |       | 2021 – 2022 | 2022 – 2023 | 2023 - 2024 |
| Số lượng GV có trình độ thạc sỹ | Người | 24          | 25          | 25          |
| Số lượng GV có trình độ đại học | Người | 72          | 71          | 71          |

(Nguồn: Tổ Văn phòng, 2021 – 2023)

Nhìn chung, đội ngũ giáo viên Nhà trường có phẩm chất, đạo đức tốt, có lập trường tư tưởng vững vàng, đa số giáo viên Nhà trường yêu nghề, tâm huyết với sự nghiệp trồng người, có ý thức phấn đấu vươn lên, tích cực tự bồi dưỡng và học tập để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ... Tuy nhiên vẫn còn một bộ phận nhỏ có biểu hiện chưa sẵn sàng, chưa quyết tâm cho công tác giảng dạy, chậm cập nhật các kiến thức, kỹ năng mới.

Về trình độ đào tạo đội ngũ giáo viên: Năm 2023, 100% đội ngũ giáo viên đạt chuẩn và trên chuẩn. Trong đó có 25 giáo viên có trình độ thạc sỹ (26,32%), còn lại đều có trình độ đại học. Nhà trường chưa có giáo viên có trình độ tiến sỹ.

Về năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực nghiên cứu khoa học và trình độ ngoại ngữ, tin học: Đa số giáo viên Nhà trường có năng lực chuyên môn, nghiệp vụ vững vàng, có kiến thức sâu, rộng; có phương pháp và hình thức tổ chức dạy học phát huy được năng lực tự học, tự nghiên cứu, tính chủ động, sáng tạo của học sinh và niềm say mê yêu thích môn học.

Tuy nhiên, đội ngũ giáo viên còn bộc lộ nhiều hạn chế. Đội ngũ giáo viên cốt cán có năng lực chuyên môn, nghiệp vụ giỏi thực sự không nhiều, đa số còn yếu về ngoại ngữ và chưa thông thạo các kỹ năng tin học, chưa chú ý đến việc rèn kỹ năng tương tác và hợp tác,

khả năng giao tiếp, khả năng ngôn ngữ và khả năng thích ứng với xã hội cho học sinh; chưa tích cực trong việc trang bị cho học sinh phương pháp nghiên cứu khoa học...

### **2.3. Thực trạng đào tạo đội ngũ giáo viên tại Trường THPT Nghèn**

#### **2.3.1. Đặc điểm công tác đào tạo đội ngũ giáo viên trung học phổ thông**

Dạy học, giáo dục là một nghề có tính chuyên nghiệp, cho nên đào tạo đội ngũ giáo viên là đào tạo nhà giáo dục phải tuân theo quy trình dạy nghề chặt chẽ. Thực tế hiện nay đối với đội ngũ giáo viên trung học phổ thông vẫn thường tập trung vào đào tạo và phát triển năng lực chuyên môn và nghiệp vụ sư phạm. Năng lực chuyên môn là yếu tố chính của năng lực giáo viên, gồm kiến thức khoa học chuyên ngành (như toán, văn học, vật lý, hóa học, lịch sử...). Năng lực chuyên môn không chỉ là vốn kiến thức môn học, mà còn là năng lực nghiên cứu (khả năng vận dụng phương pháp, kỹ thuật nghiên cứu những vấn đề thuộc lĩnh vực khoa học chuyên ngành). Nghiệp vụ sư phạm là hoạt động dạy học và giáo dục của giáo viên (là công việc dạy, công việc giáo dục của nghề sư phạm).

Phát triển nghề nghiệp thường xuyên, liên tục là yêu cầu có tính đặc thù của nghề giáo dục vì cùng với sự phát triển khoa học, công nghệ là sự phát triển kinh tế xã hội của quốc gia, tất yếu mục tiêu giáo dục, đào tạo phải biến đổi cùng pha. Đào tạo đội ngũ giáo viên là một quá trình động được kết nối từ đào tạo ban đầu đến bồi dưỡng liên tục trong cả cuộc đời tác nghiệp của người giáo viên. Vai trò chính của giáo viên là chuyển giao những thay đổi vào hệ thống giáo dục nên họ cần và luôn phải đổi mới với những thay đổi đó một cách hiệu quả. Tương lai khác xa quá khứ và hiện tại, do vậy đội ngũ giáo viên cần được trang bị những năng lực mới để đương đầu với những thay đổi đó.

Đặc biệt việc triển khai thực hiện Chương trình Giáo dục phổ thông 2018 càng đẩy cao nhu cầu đào tạo của đội ngũ giáo viên. Theo đó, địa phương và nhà trường được trao quyền chủ động và trách nhiệm trong việc lựa chọn, bổ sung một số nội dung giáo dục và triển khai kế hoạch giáo dục phù hợp với đối tượng giáo dục và điều kiện của địa phương, của nhà trường. Vai trò của giáo viên là phải chuyển mạnh từ vị trí là "người dạy" sang vị trí là người "tổ chức, kiểm tra, định hướng" hoạt động học của học sinh để đáp ứng yêu cầu đổi mới. Các chương trình đào tạo được Sở Giáo dục và Đào tạo lên kế hoạch và triển khai xuống các đơn vị cấp dưới tổ chức thực hiện. Điểm này đã khiến công tác đào tạo đội ngũ giáo viên ở Nhà trường có đặc trưng riêng khi chủ yếu các khung chương trình đào tạo đã được cấp trên xây dựng sẵn và lựa chọn người thực hiện đào tạo, Nhà trường triển khai chương trình đào tạo đội ngũ dựa trên khung chương trình đã được Sở duyệt.

### 2.3.2. *Thực trạng về xác định nhu cầu đào tạo*

Việc xác định nhu cầu đào tạo đội ngũ giáo viên của Nhà trường hiện nay đang được thực hiện như sau:

- Đào tạo thường niên: Vào đầu năm học (tháng 8 – 9 hằng năm), các tổ trưởng chuyên môn sẽ lấy ý kiến từ các thành viên trong tổ để xác định nhu cầu đào tạo của tổ mình dựa vào kế hoạch, chủ đề, nhiệm vụ năm học, tình hình lực lượng giáo viên trên thực tế... sau đó gửi phiếu yêu cầu đào tạo theo mẫu lên Ban Giám hiệu Nhà trường. (Phụ lục 01).

- Đào tạo đột xuất: Khi giáo viên có nhu cầu và khả năng tham gia các khoá học nâng cao trình độ chuyên môn sẽ tự nộp đơn trình Tổ trưởng chuyên môn và Ban Giám hiệu để được xem xét và cử đi học theo đúng yêu cầu và khả năng. Hiệu phó chuyên môn sẽ tập hợp tất cả các nhu cầu đào tạo để lập kế hoạch đào tạo bao gồm: nội dung đào tạo, số lượng, thời gian, địa điểm, kinh phí đào tạo, lựa chọn... trình Hiệu trưởng phê duyệt, sau đó sẽ tiến hành việc tổ chức, thực hiện các chương trình đào tạo hoặc cử giáo viên đi đào tạo một cách hợp lý và kịp thời.

Nhìn chung, nhu cầu đào tạo tại đơn vị cơ bản đã được xác định dựa trên nhu cầu thực tế của người lao động và thuận tiện cho các bước thực hiện tiếp theo của quy trình đào tạo.

**Bảng 2.6. Số lượng giáo viên có nhu cầu đào tạo tại Nhà trường từ 2021 đến 2023**

| STT | Hình thức           | Năm 2021 | Năm 2022 | Năm 2023 |
|-----|---------------------|----------|----------|----------|
| 1   | Đào tạo thường niên | 94       | 93       | 95       |
| 2   | Đào tạo đột xuất    | 1        | 3        | 0        |

(Nguồn: Thư ký hội đồng trường, 2021-2023)

Theo số liệu trên cho thấy, nhu cầu đào tạo thường niên của Nhà trường rất lớn. 100% giáo viên có nhu cầu đăng ký đào tạo ngay từ đầu năm học và không có biến động nhiều qua các năm. Sở dĩ số lượng này lớn do hàng năm đều có sự thay đổi về chương trình và phương pháp giảng dạy theo quy định của Bộ nên nhu cầu giáo viên mong muốn được cập nhật kiến thức, kỹ năng chuyên môn cũng tăng lên. Bên cạnh đó, nhu cầu đào tạo đột xuất đang còn rất ít.



**Bảng 2.7. Kết quả khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo tại Nhà trường**

| <b>Câu hỏi: Công việc xác định nhu cầu đào tạo tại Nhà trường có được thực hiện thường xuyên hay không?</b> |                     |                           |
|---|---------------------|---------------------------|
| <b>Phương án</b>  | <b>Thường xuyên</b> | <b>Không thường xuyên</b> |
| <b>Số lượng người trả lời (người)</b>   | 86                  | 9                         |
| <b>Tỷ lệ (%)</b>  | 90,53               | 9,47                      |

*(Nguồn: Khảo sát của tác giả)*

Kết quả khảo sát cho thấy 86 người được hỏi (90,53%) cho rằng công tác xác định nhu cầu đào tạo trong Nhà trường được tiến hành thường xuyên và 09 người (9,47%) chưa thực sự nắm được thông tin về các kế hoạch đào tạo của Nhà trường. Điều này cho thấy các kế hoạch đào tạo vẫn chưa còn được phổ biến thường xuyên tới một bộ phận nhỏ giáo viên. Như vậy, Nhà trường cần đẩy mạnh hơn nữa việc phổ biến các nhu cầu đào tạo tới từng giáo viên để họ chủ động hơn trong việc tìm hiểu phương thức cập nhật kiến thức, kỹ năng mới để đảm bảo năng lực thực hiện các nhiệm vụ được giao.

### **2.3.3. Thực trạng về xác định mục tiêu đào tạo**

Đại hội XIII khẳng định giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục là khâu then chốt có tính quyết định để thực hiện mục tiêu phát triển giáo dục. Với việc triển khai Chương trình Giáo dục phổ thông 2018, Nhà trường xác định mục tiêu đào tạo dựa theo kế hoạch thực hiện nhiệm vụ năm học của Sở Giáo dục và Đào tạo. Tùy vào đặc trưng riêng về cơ cấu đội ngũ của đơn vị, mỗi trường có mục tiêu đào tạo riêng tương ứng cho từng chương trình đào tạo để tạo sự thuận tiện trong quá trình tổ chức đào tạo và công tác đánh giá sau đào tạo. Trong những năm qua, bộ phận chuyên môn nhà trường đã thực hiện cơ bản tốt việc xác định mục tiêu đào tạo trên cơ sở bám chắc khung đào tạo của Sở yêu cầu. Các thông tin về từng chương trình đào tạo sẽ được bộ phận phụ trách chuyên môn gửi về từng tổ gồm những thông tin như: tên khóa học/chương trình đào tạo, đối tượng tham gia, mục tiêu đào tạo (nâng cao chuyên môn, kỹ năng gì?), số lượng học viên dự kiến, địa điểm, thời gian dự kiến tổ chức khóa học...

**Bảng 2.8. Bảng mục tiêu và thời gian đào tạo của một số chương trình đào tạo đội ngũ giáo viên Nhà trường năm 2023**

| <b>Đối tượng tham gia</b>  | <b>Loại hình đào tạo</b>               | <b>Thời gian hoàn thành</b> | <b>Mục tiêu đào tạo</b>  |
|--|--|-----------------------------|--|
| Toàn thể giáo viên Nhà trường  | Đào tạo ngoại ngữ                      | Quý II/2023                 | Đảm bảo giáo viên có kiến thức ngoại ngữ, có khả năng giao tiếp Tiếng Anh cơ bản.<br>Điều kiện để xét thăng hạng chức danh nghề nghiệp theo Dự thảo Khung năng lực vị trí việc làm.                |
| Toàn thể giáo viên Nhà trường  | Đào tạo tin học                        | Quý II/2023                 | Đảm bảo giáo viên có kiến thức tin học, đáp ứng chuyển đổi số trong giáo dục.<br>Điều kiện để xét thăng hạng chức danh nghề nghiệp theo Dự thảo Khung năng lực vị trí việc làm.                    |
| Giáo viên đang trực tiếp giảng dạy Khối 12 các môn Toán, Vật lý, Hóa, Sinh, Văn, Tiếng Anh, Sử, Địa, Giáo dục công dân.                                | Nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm | Tháng 5/2023                | Hướng dẫn giáo viên ôn tập cho học sinh khối 12 dự thi Tốt nghiệp THPT năm 2023 các môn Toán, Vật lý, Hóa, Sinh, Văn, Tiếng Anh, Sử, Địa, Giáo dục công dân.                                       |
| Tổ trưởng chuyên môn và giáo viên cốt cán các môn Toán, Vật lý, Hóa, Sinh, Công nghệ, Tin, Ngữ văn, Sử, Địa, Giáo dục kinh tế và pháp luật, Tiếng Anh. | Nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm | Tháng 9/2023                | Triển khai các vấn đề mới về kiểm tra, đánh giá phẩm chất, năng lực của học sinh theo Thông tư 22/2021/TT-BGDĐT.<br>Hướng dẫn xây dựng ma trận, bản đặc tả đề kiểm tra, đánh giá môn học cấp THPT. |

*(Nguồn: Thư ký hội đồng trường)*

Ở từng chương trình đào tạo đều có mục tiêu được vạch ra rõ ràng ngay từ đầu tương ứng với nhu cầu đào tạo, nhằm làm cơ sở cho công tác đánh giá kết quả đào tạo sau này. Đồng thời không chỉ Ban Giám hiệu Nhà trường mà chính giáo viên cũng có thể tự đánh giá được năng lực của mình để có phương pháp học tập, tiếp thu nhằm đạt mục tiêu đào tạo như đã được nêu rõ.

**Bảng 2.9. Kết quả khảo sát về ưu tiên mục tiêu đào tạo**

| <b>STT</b> | <b>Nội dung</b>                             | <b>Số lượng người trả lời</b> | <b>Tỷ lệ (%)</b> |
|------------|---|-------------------------------|------------------|
| 1          | Kiến thức chuyên môn                        | 85                            | 89,47            |
| 2          | Sử dụng công nghệ thông tin trong giảng dạy | 8                             | 8,42             |
| 3          | Ngoại ngữ                                   | 2                             | 2,11             |
| 4          | Kỹ năng giao tiếp                           | 0                             | 0                |
|            | <b>Tổng</b>                                 | <b>95</b>                     | <b>100</b>       |

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Với câu hỏi “Thầy/Cô mong muốn cần được bổ sung kiến thức, kỹ năng gì để đáp ứng yêu cầu công việc trong tương lai?”, đại bộ phận giáo viên lựa chọn được đào tạo thêm về kiến thức chuyên môn (89,47%), tiếp đến là mong muốn phát triển khả năng sử dụng công nghệ thông tin trong giảng dạy (8,42%), một số rất ít lựa chọn ưu tiên phát triển năng lực ngoại ngữ (2,11%) và không có ai ưu tiên lựa chọn phát triển kỹ năng giao tiếp. Điều này xuất phát từ điều kiện thực tế tại Nhà trường khi hàng năm đều có những thay đổi mới về chương trình giáo dục học sinh THPT đòi hỏi giáo viên phải được đào tạo, tập huấn tập trung để cập nhật, phổ biến một cách thống nhất nên đội ngũ giáo viên sẽ ưu tiên lựa chọn được đào tạo về kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm nhằm đảm bảo nhiệm vụ dạy học của mình.

#### **2.3.4. Thực trạng về lựa chọn đối tượng đào tạo**

Sau khi xác định được nhu cầu đào tạo, chỉ tiêu đào tạo, bộ phận chuyên môn sẽ sắp xếp lao động tham gia đào tạo để vẫn đảm bảo công tác dạy và học trong Nhà trường, đồng thời vẫn phải chọn đúng đối tượng cần tham gia đào tạo. Bộ phận phụ trách chuyên môn sẽ dựa vào kế hoạch giảng dạy cá nhân, kế hoạch tổ chuyên môn, lịch báo giảng để sắp xếp đối tượng đào tạo.

Điều kiện để tham gia các hình thức đào tạo của Nhà trường:

- Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn về quản lý: là cán bộ giáo viên nằm trong diện quy hoạch, có triển vọng phát triển vào các vị trí lãnh đạo. Thời gian đào tạo từ 06 tháng đến 02 năm.

- Đào tạo dài hạn: Cán bộ giáo viên có thời gian công tác tại trường từ 03 năm trở lên có từ 02 năm liên tiếp đạt chiến sỹ thi đua cấp cơ sở, có nguyện vọng học nâng

cao trình độ hoặc được nhà trường/đơn vị chủ quản (Sở Giáo dục và Đào tạo) cử đi học nâng cao theo yêu cầu công việc.

- Đào tạo ngắn hạn: Cán bộ giáo viên chưa đáp ứng được yêu cầu công việc hiện tại hoặc khi công việc của họ cần áp dụng những thông tin, quy định hay công nghệ mới.

**Bảng 2.10. Kết quả khảo sát về tần suất tham gia các khóa đào tạo**

| <b>STT</b> | <b>Nội dung</b>                       | <b>Số lượng người trả lời</b> | <b>Tỷ lệ (%)</b> |
|------------|---------------------------------------|-------------------------------|------------------|
| 1          | Thường xuyên tham gia (Từ 02 lần/năm) | 87                            | 91,58            |
| 2          | Một năm một lần                       | 2                             | 2,11             |
| 3          | Nhiều năm một lần                     | 6                             | 6,31             |
| 4          | Chưa bao giờ                          | 0                             | 0                |
|            | <b>Tổng</b>                           | <b>95</b>                     | <b>100</b>       |

*(Nguồn: Khảo sát của tác giả)*

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo được xác định tiêu chuẩn cụ thể cho từng đối tượng đào tạo tuy nhiên vẫn còn mang tính chung chung và theo một nhóm đối tượng đào tạo nhất định. Nhiều khóa học được tổ chức với sự tham gia đồng loạt của toàn bộ giáo viên nhà trường mà chưa có sự phân loại về đặc tính, tính chất của người lao động, đặc thù riêng của từng bộ môn. Một lớp học tồn tại tinh thần học tập khác nhau, trình độ chênh lệch nhau và mục tiêu học tập khác nhau sẽ không tránh khỏi sự lệch pha trong quá trình học tập và kết quả đạt được. Về cơ bản đội ngũ giáo viên nhà trường thường xuyên tham gia các khóa đào tạo (91,58%). Số lượng giáo viên ít tham gia các khóa đào tạo (một năm một lần và nhiều năm một lần) chỉ chiếm 8,42% và không có giáo viên nào chưa từng tham gia đào tạo. Số giáo viên ít tham gia đào tạo này chủ yếu rơi vào các bộ môn giáo dục thể chất, quốc phòng an ninh và kỹ thuật công nghệ. Điều này hoàn toàn có thể lý giải được vì đây là các bộ môn không có quá nhiều thay đổi về chương trình giảng dạy trong những năm gần đây, do đó giáo viên không có nhu cầu đào tạo nhiều về nâng cao, cập nhật kiến thức, chuyên môn nghiệp vụ sư phạm.

### **2.3.5. Thực trạng về triển khai nội dung chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo**

#### **2.3.5.1. Thực trạng về triển khai nội dung chương trình đào tạo**

Nội dung chương trình đào tạo được triển khai dựa trên khung đào tạo do Sở Giáo dục và Đào tạo xây dựng hàng năm và được áp dụng phù hợp với đặc điểm riêng về cơ cấu đội ngũ giáo viên của nhà trường, luôn đảm bảo có sự kết nối giữa lý thuyết và thực hành để học viên có thể áp dụng vào thực tiễn ngay sau khi kết thúc chương trình đào tạo. Bên cạnh các chương trình đào tạo theo yêu cầu chung của Sở dành cho khối các trường trung học phổ thông, căn cứ theo nhu cầu đào tạo theo đề xuất của giáo viên, Nhà trường sẽ xây dựng những chương trình đào tạo khác.

**Bảng 2.11. Các chương trình đào tạo được thực hiện trong năm học 2023 – 2024**

| <b>STT</b> | <b>Thời gian thực hiện</b> | <b>Nội dung chương trình đào tạo</b>   |
|------------|----------------------------|--|
| 1          | 5/2024                     | Tập huấn nghiệp vụ coi thi, thanh tra thi Kỳ thi Tuyển sinh vào lớp 10 THPT năm học 2024 – 2025 và Kỳ thi Tốt nghiệp THPT năm 2024           |
| 2          | 3/2024                     | Đào tạo cập nhật kiến thức, sử dụng tài liệu giáo dục địa phương tỉnh Hà Tĩnh năm 2024   |
| 3          | 5/2024                     | Tập huấn xây dựng ngân hàng câu hỏi thi  |
| 4          | 1/2024                     | Tập huấn công tác bảo vệ bí mật nhà nước   |
| 5          | 1/2024                     | Tập huấn triển khai chính sách và đào tạo kỹ năng công tác xã hội trường học   |
| 6          | 1/2024                     | Tập huấn kiến thức và đào tạo kỹ năng truyền thông phòng, chống mua bán người  |
| 7          | 12/2023                    | Tập huấn về công tác pháp chế và phổ biến, giáo dục pháp luật  |
| 8          | 11/2023                    | Tập huấn chuyên đề theo bộ sách giáo khoa Tiếng Anh Global Success   |
| 9          | 11/2023                    | Tập huấn hướng dẫn thực hiện nội dung giáo dục quyền con người trong chương trình môn học Giáo dục công dân và Giáo dục kinh tế và pháp luật |
| 10         | 10/2023                    | Tập huấn sử dụng tài liệu và đào tạo kỹ năng tư vấn tâm lý trường học  |

|    |        |  |
|----|--------|--|
| 11 | 8/2023 | Tập huấn hướng dẫn hệ thống sổ sách điện tử và liên thông dữ liệu vnEdu và MOET, vnEdu và IOC của tỉnh             |
| 12 | 5/2023 | Đào tạo giáo viên cốt cán về phương pháp dạy bơi, kỹ năng phòng, tránh đuối nước đối với trẻ em, học sinh năm 2023 |

(Nguồn: Thư ký hội đồng nhà trường)

### 2.3.5.2. Thực trạng về lựa chọn phương pháp đào tạo

Hiện nay Nhà trường vẫn đang áp dụng các phương pháp đào tạo cơ bản và phổ biến như sau:

- Đào tạo trong công việc: Mỗi tổ chuyên môn đều có các giáo viên cốt cán, đây là những giáo viên có nhiều kinh nghiệm giảng dạy, đạt nhiều thành tích và sáng kiến hay được công nhận trong quá trình làm việc, thường xuyên được tham gia các khóa đào tạo, tập huấn về nâng cao chuyên môn nghiệp vụ được đơn vị chủ quản cấp trên trực tiếp hướng dẫn. Những giáo viên này sẽ hướng dẫn các giáo viên khác qua các hình thức chỉ dẫn công việc, chia sẻ, trao đổi kinh nghiệm, sáng kiến, phương pháp áp dụng trong từng công việc cụ thể.

- Đào tạo ngoài công việc: phương pháp này có các hình thức cụ thể sau:

+ Tổ chức các lớp đào tạo, tập huấn ngắn hạn.

+ Cử người đi học tại các trường chính quy.

+ Hội nghị, hội thảo chuyên môn tại trường/liên trường.

**Bảng 2.12. Phương pháp đào tạo đội ngũ giáo viên của Nhà trường từ năm 2021 đến năm 2023**

| STT | Chỉ tiêu                                | Năm 2021            |              | Năm 2022            |              | Năm 2023            |              |
|-----|---|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
|     |   | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) |
| 1   | <b>Đào tạo trong công việc</b>          | 96                  | 45,7         | 95                  | 42,1         | 95                  | 44,2         |
|     | Chỉ dẫn công việc, trao đổi kinh nghiệm | 96                  | 45,7         | 95                  | 42,1         | 95                  | 44,2         |
| 2   | <b>Đào tạo ngoài công việc</b>          | 114                 | 54,3         | 131                 | 57,9         | 120                 | 55,8         |

| STT | Chỉ tiêu   | Năm 2021            |              | Năm 2022            |              | Năm 2023            |              |
|-----|--|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
|     |  | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) |
|     | Tổ chức các lớp đào tạo, tập huấn ngắn hạn           | 96                  | 84,2         | 95                  | 72,5         | 82                  | 68,3         |
|     | Cử người đi học tại các trường chính quy             | 0                   | 0            | 2                   | 1,5          | 0                   | 0            |
|     | Hội nghị, hội thảo chuyên môn tại trường/liên trường | 18                  | 15,7         | 34                  | 25,9         | 38                  | 31,7         |
|     | <b>Tổng</b>  | <b>210</b>          | <b>100</b>   | <b>226</b>          | <b>100</b>   | <b>215</b>          | <b>100</b>   |

(Nguồn: Thư ký hội đồng trường, 2021-2023)

Do đặc thù công tác giảng dạy, việc giáo viên truyền đạt kiến thức, kinh nghiệm lẫn nhau là hết sức quan trọng và có ý nghĩa thực tiễn nên Nhà trường luôn chú trọng phương pháp đào tạo trong công việc. Việc này được các tổ chuyên môn thực hiện hàng tuần, hàng tháng trong các buổi sinh hoạt tổ chuyên môn và được thực hiện trên 100% các tổ để đảm bảo giáo viên luôn được cập nhật kiến thức, kỹ năng mới và tăng cường tinh thần chủ động, tích cực, sáng tạo của giáo viên.

Đối với phương pháp đào tạo ngoài công việc: Phương pháp tổ chức các lớp đào tạo, tập huấn ngắn hạn là phương pháp được Nhà trường áp dụng nhiều và thường xuyên nhất do phương pháp này đáp ứng được cơ bản nhu cầu đào tạo của giáo viên. Đặc biệt trong năm học 2021 – 2022 và 2022 – 2023 là hai năm học diễn ra trong đại dịch Covid-19 đặt ra yêu cầu phải thay đổi phương pháp dạy và học nên các khóa đào tạo ngắn hạn thường xuyên được tổ chức với hình thức trực tuyến với sự tham gia của 100% đội ngũ cán bộ giáo viên để kịp thời cập nhật các phương pháp, hình thức giảng dạy mới nhằm đảm bảo nhiệm vụ giáo dục trong điều kiện dịch bệnh. Phương pháp cử người đi học tại các trường chính quy đã bị cắt giảm những năm gần đây (chỉ năm học 2023 – 2024 có 02 giáo viên tham gia học trung cấp lý luận chính trị). Nguyên nhân chính vì những năm gần đây số lượng giáo viên đủ yêu cầu theo quy định được cử đi học dài hạn không còn nhiều. Phương pháp tổ chức hội nghị, hội thảo chuyên môn tại trường/liên trường ngày càng được chú trọng hơn (năm học 2020 – 2021 chiếm tỷ trọng 13,7% đã tăng lên 31,7% vào năm học 2023 – 2024). Đây là phương thức để giáo viên trong trường giao lưu, học

hồi, trao đổi kinh nghiệm, kiến thức, kỹ năng với cả giáo viên trường ngoài, đồng thời cũng là hình thức để giáo viên phát triển nhiều hơn các kỹ năng mềm khác.

Từ những phân tích và số liệu trên có thể thấy rằng các phương pháp đào tạo của Nhà trường khá hợp lý, đã có sự kết hợp giữa lý thuyết và thực hành nhằm nâng cao hiệu quả của chương trình đào tạo, giúp đội ngũ giáo viên có thể áp dụng kiến thức, kỹ năng đã được học vào công tác giảng dạy sau khi được đào tạo.

### **2.3.6. Thực trạng về xác định kinh phí đào tạo**

Từ việc tổng hợp nhu cầu đào tạo của đội ngũ giáo viên được bộ phận chuyên môn thực hiện vào đầu mỗi năm học, bộ phận kế toán sẽ lên dự trù kinh phí dùng cho hoạt động đào tạo phát sinh trong năm. Nhà trường đã thực hiện trích lập Quỹ Phát triển hoạt động sự nghiệp để dành chi trả cho các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng và phát triển năng lực cho đội ngũ giáo viên.

Đối với các khóa đào tạo dài hạn áp dụng cho cán bộ giáo viên được cử đi học từ năm 2020 đến 2022, Nhà trường hỗ trợ 100% kinh phí phát sinh của khóa học và đảm bảo chế độ tiền lương trong thời gian theo học theo quy chế chi tiêu nội bộ của đơn vị. Từ năm 2023, Nhà trường hỗ trợ 50% kinh phí khóa học và vẫn đảm bảo chế độ tiền lương trong thời gian giáo viên theo học.

Đối với các khóa đào tạo ngắn hạn do Sở Giáo dục và Đào tạo (đơn vị chủ quản) tổ chức: Nhà trường đảm bảo chế độ công tác phí (tiền xăng xe đi lại, phụ cấp lưu trú, tiền thuê phòng nghỉ...) trong quá trình giáo viên tham gia đào tạo.

Đối với các khóa đào tạo ngắn hạn cho Nhà trường tổ chức: Nhà trường chịu toàn bộ kinh phí tổ chức bao gồm tiền công cho giảng viên giảng dạy, biên soạn tài liệu, thuê cơ sở vật chất, chế độ giữa giờ...

**Bảng 2.13. Kết quả khảo sát về nguồn kinh phí đào tạo**

| <b>STT</b> | <b>Nội dung</b>                     | <b>Số lượng người trả lời</b> | <b>Tỷ lệ (%)</b> |
|------------|-------------------------------------|-------------------------------|------------------|
| 1          | Nhà trường hỗ trợ toàn bộ kinh phí  | 93                            | 97,89            |
| 2          | Nhà trường hỗ trợ một phần kinh phí | 02                            | 2,11             |
| 3          | Nhà trường không hỗ trợ kinh phí    | 0                             | 0                |
|            | <b>Tổng</b>                         | <b>95</b>                     | <b>100</b>       |

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)



**Bảng 2.14. Nguồn kinh phí cho đào tạo đội ngũ giáo viên giai đoạn 2021-2023**

(Đơn vị tính: nghìn đồng)

| <b>Nguồn kinh phí</b> | <b>Kinh phí đào tạo từ nguồn ngân sách nhà nước</b> | <b>Kinh phí đào tạo từ nguồn huy động xã hội hóa (các tổ chức, cá nhân ngoài nhà nước)</b> | <b>Kinh phí đào tạo do cá nhân giáo viên tự chi trả</b> |
|-----------------------|---|--|---|
| <b>Năm 2021</b>       | 55.880  | 0  | 0   |
| <b>Năm 2022</b>       | 97.936  | 0  | 22.280  |
| <b>Năm 2023</b>       | 86.905  | 0  | 0   |

(Nguồn: Tổ Văn phòng, 2021-2023)

Đa phần chi phí đào tạo là do Nhà trường chi trả toàn bộ, đối với cán bộ giáo viên tham gia các khóa học bên ngoài mà nhu cầu và mục tiêu đào tạo của khóa học phù hợp với nhu cầu sử dụng của Nhà trường thì sẽ được hỗ trợ chi trả một phần, còn lại bản thân giáo viên tự ý nâng cao trình độ theo nhu cầu và nguyện vọng cá nhân thì họ phải tự chi trả kinh phí. Điều này cho thấy Nhà trường đã và đang rất quan tâm đến công tác đào tạo đội ngũ giáo viên, tuy nhiên cũng là một gánh nặng về mặt tài chính đối với nhà trường khi đơn vị vẫn đang là đơn vị tự chủ một phần, cơ bản vẫn phải dựa vào nguồn kinh phí do ngân sách nhà nước cấp. Vì vậy Nhà trường nên tìm phương pháp động viên giáo viên chủ động tìm kiếm các cơ hội học tập, nâng cao kiến thức kỹ năng thông qua các chương trình học bổng và Nhà trường sẽ hỗ trợ về mặt thời gian, bố trí công tác trong quá trình giáo viên tham gia các khóa đào tạo ngoài nhà trường.

### **2.3.7. Thực trạng về đánh giá đội ngũ giáo viên sau đào tạo**

**Bảng 2.15. Kết quả khảo sát đánh giá của đội ngũ giáo viên về nội dung các khóa đào tạo**

| <b>STT</b> | <b>Nội dung</b>   | <b>Số lượng người trả lời</b> | <b>Tỷ lệ (%)</b> |
|------------|-------------------|-------------------------------|------------------|
| 1          | Hoàn toàn phù hợp | 74                            | 77,89            |
| 2          | Phù hợp một phần  | 16                            | 16,85            |
| 3          | Không phù hợp     | 5                             | 5,26             |
|            | <b>Tổng</b>       | <b>95</b>                     | <b>100</b>       |

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy vẫn còn ngoài 74/95 người tham gia khảo sát đánh giá nội dung các khóa đào tạo phù hợp với công việc, 16/95 người cảm thấy chỉ phù hợp một phần

thì vẫn còn 5/95 người cho rằng những nội dung được học chưa phù hợp với công việc. Đây thực sự là một vấn đề trong việc xây dựng nội dung đào tạo đội ngũ giáo viên.

Khảo sát về việc áp dụng kiến thức, kỹ năng đã được học vào công việc sau khi kết thúc đào tạo cho kết quả như sau:

**Bảng 2.16. Kết quả khảo sát về việc áp dụng kiến thức, kỹ năng đã học vào công việc sau đào tạo**

| STT | Nội dung                         | Số lượng người trả lời | Tỷ lệ (%)  |
|-----|----------------------------------|------------------------|------------|
| 1   | Áp dụng hoàn toàn vào công việc  | 54                     | 56,8       |
| 2   | Áp dụng một phần vào công việc   | 35                     | 36,8       |
| 3   | Không áp dụng được vào công việc | 6                      | 6,4        |
|     | <b>Tổng</b>                      | <b>95</b>              | <b>100</b> |

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Trên 50% người được hỏi cho rằng có thể áp dụng hoàn toàn các nội dung đào tạo vào công việc nhưng vẫn còn 36,8% giáo viên cho rằng chỉ áp dụng được một phần. Tuy nhiên vẫn còn 6,4% người lao động cho rằng không áp dụng được gì, do vậy nhà trường cần xem xét tạo điều kiện, tìm và đúc rút nguyên nhân để đội ngũ giáo viên có thể áp dụng tối đa những kiến thức đã học được vào thực tế công việc sau khi kết thúc đào tạo.

### 2.3.8. Đánh giá kết quả đào tạo đội ngũ giáo viên tại Trường THPT Nghèn

#### 2.3.8.1. Đánh giá về số lượng

**Bảng 2.17. Đánh giá kết quả sau đào tạo theo số lượng**

| STT | Chỉ tiêu   | ĐVT  | Năm học<br>2020 – 2021 | Năm học<br>2021 – 2022 | Năm học<br>2022 – 2023 | Năm học<br>2023 - 2024 |
|-----|--|------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 1   | <b>Số lượt người<br/>được tham gia<br/>đào tạo</b> | Lượt | 198                    | 210                    | 226                    | 215                    |
| 1.1 | Đào tạo trong<br>công việc                         | Lượt | 96                     | 96                     | 95                     | 95                     |
| 1.2 | Đào tạo ngoài<br>công việc                         | Lượt | 102                    | 114                    | 131                    | 120                    |

|   |   |          |      |      |      |      |
|---|---|----------|------|------|------|------|
| 2 | <b>Tổng chi phí cho đào tạo</b>             | Trđ      | 204  | 108  | 105  | 198  |
| 3 | <b>Chi phí đào tạo bình quân/lượt người</b> | Trđ/lượt | 1,03 | 0,51 | 0,46 | 0,92 |

(Nguồn: Thư ký hội đồng trường, Bộ phận Tài vụ)

Từ số liệu trên cho thấy quy mô đào tạo qua các năm đều có sự biến động với số lượt giáo viên được cử đi đào tạo hàng năm đều tăng. Mặt khác quy mô về kinh phí chi cho đào tạo lại có dấu hiệu giảm vào các năm 2021 đến 2023 do đây là thời gian 2 năm học bị ảnh hưởng nhiều nhất bởi đại dịch Covid-19 nên các hoạt động đào tạo đa phần được chuyển thành hình thức trực tuyến, giúp tiết kiệm chi phí đầu tư trong đào tạo. Ngoài ra, từ năm học 2020 – 2021 đến nay Nhà trường không tuyển dụng mới giáo viên mà chỉ tập trung đào tạo nâng cao nghiệp vụ, kỹ năng sư phạm nên không phát sinh chi phí đào tạo mới.

#### 2.3.8.2. Đánh giá về chất lượng

**Bảng 2.18. Kết quả đánh giá giáo viên qua các năm học**

| STT | Danh hiệu              | ĐVT   | Năm học<br>2020 – 2021 | Năm học<br>2021 – 2022 | Năm học<br>2022 - 2023 |
|-----|------------------------|-------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 1   | Lao động tiên tiến     | Người | 90                     | 91                     | 90                     |
| 2   | Chiến sỹ thi đua cơ sở | Người | 12                     | 14                     | 12                     |
|     | <b>Tổng</b>            |       | <b>102</b>             | <b>105</b>             | <b>102</b>             |

(Nguồn: Thư ký hội đồng trường)

Đào tạo đội ngũ giáo viên ngày càng được chú trọng đặc biệt là về chất lượng của các khoá học ngày càng được nâng cao từ khâu xác định nhu cầu phải sát với thực tế, mục tiêu rõ ràng và phù hợp với yêu cầu của ngành nói chung và của nhà trường nói riêng. Bên cạnh đó, công tác tổ chức và thực hiện khá tốt bởi có sự tham gia góp ý của các tổ trưởng chuyên môn và được kiểm duyệt kỹ càng bởi bộ phận phụ trách đào tạo (gồm các Hiệu phó và thư ký hội đồng nhà trường). Các tài liệu, chương trình học tập được soạn thảo phù hợp với yêu cầu của từng bộ môn, mục tiêu khóa học, đảm bảo kiến thức lý thuyết cơ bản và kỹ năng thực hành sát với thực tế. Có thể thấy một phần nhờ vào đào tạo thường xuyên mà kết quả đánh giá, xếp loại chất lượng giáo viên hàng năm đều được duy trì ở mức ổn định. Điều này có thể được chứng minh khi thực hiện khảo

sát với câu hỏi “Sau khi kết thúc đào tạo, Thầy/Cô có thấy năng lực của mình được nâng cao không?” đã thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.19. Kết quả khảo sát về năng lực làm việc sau đào tạo**

| STT | Mức độ          | Số lượng người trả lời | Tỷ lệ (%)  |
|-----|-----------------|------------------------|------------|
| 1   | Nâng cao rõ rệt | 68                     | 71,6       |
| 2   | Có nâng cao     | 20                     | 21,1       |
| 3   | Không thay đổi  | 7                      | 7,3        |
| 4   | Không biết      | 0                      | 0          |
|     | <b>Tổng</b>     | <b>95</b>              | <b>100</b> |

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Đa phần người được hỏi đều cho rằng khả năng làm việc của mình được nâng cao rõ rệt và có nâng cao sau khi tham gia đào tạo (92,7%), tuy nhiên vẫn còn 7,3% giáo viên cho ý kiến rằng chưa thấy sự thay đổi về năng lực làm việc sau đào tạo.

Để đánh giá về mức độ hài lòng của giáo viên về công tác đào tạo đội ngũ của Nhà trường đã cho kết quả cho thấy vẫn còn nhiều ý kiến chưa thực sự hài lòng về công tác đào tạo, cụ thể như sau:

**Bảng 2.20. Kết quả khảo sát về mức độ hài lòng của người học về công tác đào tạo**

| STT | Mức độ         | Số lượng người trả lời | Tỷ lệ (%)  |
|-----|----------------|------------------------|------------|
| 1   | Rất hài lòng   | 47                     | 49,5       |
| 2   | Hài lòng       | 44                     | 46,3       |
| 3   | Không hài lòng | 4                      | 4,2        |
|     | <b>Tổng</b>    | <b>95</b>              | <b>100</b> |

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Đa phần ý kiến cho thấy sự hài lòng của giáo viên đối với công tác đào tạo đội ngũ giáo viên của Nhà trường. Đây là một tín hiệu đáng mừng khi đào tạo đội ngũ giáo viên của Nhà trường đã dần được giáo viên quan tâm và ủng hộ. Thay vì tâm lý ngại đi học, ngại thay đổi thì hiện nay giáo viên đã hưởng ứng nhiệt tình khi tham gia đầy đủ các khóa đào tạo và có cả những cá nhân tự nguyện xin đi đào tạo để nâng cao trình độ nghiệp vụ, nâng cao trình độ tiếng anh, ngoại ngữ... Mặt khác, kết quả học tập của người học sau khoá học ngày càng cao cho thấy họ đã có ý thức, trách nhiệm với bản thân và

với nhà trường. Tuy nhiên vẫn còn 4,2% ý kiến chưa hài lòng. Đây là một dấu hiệu cho thấy Nhà trường vẫn cần phải tiếp tục cân nhắc, nghiên cứu để tìm kiếm giải pháp nâng cao mức độ hài lòng của người học về công tác đào tạo đội ngũ giáo viên.

## **2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo đội ngũ giáo viên của Trường Trung học phổ thông Nghèn**

### **2.4.1. Các nhân tố bên ngoài**

#### **2.4.1.1. Môi trường chính trị, pháp luật**

Đảng và Nhà nước Việt Nam rất quan tâm xây dựng, phát triển đội ngũ nhà giáo theo hướng chuẩn hóa, bảo đảm đủ về số lượng, hợp lý về cơ cấu, nâng cao chất lượng, đặc biệt chú trọng nâng cao bản lĩnh chính trị, phẩm chất đạo đức, lối sống, lương tâm nghề nghiệp và trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của sự nghiệp giáo dục. Đại hội XIII của Đảng đặc biệt coi trọng vị trí, tầm quan trọng của đội ngũ nhà giáo và CBQLGD đối với sự nghiệp phát triển giáo dục và đào tạo. Nếu Đại hội XII của Đảng đề ra chủ trương “phát triển đội ngũ nhà giáo, cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu đổi mới” thì Đại hội XIII khẳng định giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và CBQLGD là khâu then chốt có tính quyết định để thực hiện mục tiêu phát triển giáo dục. Đại hội XIII nhấn mạnh: “Chú trọng đào tạo, đào tạo lại đội ngũ giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục, đào tạo”; “Đổi mới mạnh mẽ chính sách đãi ngộ, chăm lo xây dựng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục là khâu then chốt. Sắp xếp, đổi mới căn bản hệ thống các cơ sở đào tạo sư phạm, thực hiện đồng bộ các cơ chế, chính sách và giải pháp để cải thiện mức sống, nâng cao trình độ và chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục”. Từ đó có thể thấy Đảng và Nhà nước rất quan tâm và tạo điều kiện thuận lợi cho đội ngũ giáo viên được phát triển, cống hiến cho sự nghiệp trồng người được thể hiện qua các chủ trương, chính sách, các văn bản pháp luật được ban hành với hệ thống quy định rõ ràng.

#### **2.4.1.2. Môi trường kinh tế**

Tình hình kinh tế của đất nước cũng ảnh hưởng trực tiếp đến nguồn tài chính của Nhà trường thông qua ngân sách giáo dục, học phí, đầu tư cho cơ sở vật chất... Khi nền kinh tế càng phát triển, nguồn ngân sách cấp về cho đơn vị hàng năm và nguồn đóng góp xã hội hóa cho Nhà trường sẽ tăng lên. Nếu kinh tế suy thoái sẽ làm suy giảm nguồn lực kinh tế đầu tư cho Nhà trường, gây ảnh hưởng tới kinh phí dành cho công tác đào tạo đội ngũ giáo viên.

### *2.4.1.3. Môi trường văn hóa, giáo dục*

Đề án “Xây dựng xã hội học tập” được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt và triển khai từ năm 2005 theo các thời kỳ, giai đoạn 2005-2010, 2012-2020 và 2021-2030, và cùng với Lễ phát động Phong trào “Cả nước thi đua xây dựng xã hội học tập, đẩy mạnh học tập suốt đời giai đoạn 2023 - 2030” với mục đích tiếp tục phát huy sức mạnh của cả hệ thống chính trị trong việc tuyên truyền, nâng cao nhận thức của các tầng lớp nhân dân về vai trò, ý nghĩa và sự cần thiết của việc học tập suốt đời, xây dựng xã hội học tập đã góp phần tạo ra một xã hội đề cao giáo dục, thúc đẩy tinh thần học tập tự nguyện, chủ động trong mỗi con người. Điều này là yếu tố vô cùng quan trọng có ảnh hưởng tích cực tới chất lượng đào tạo đội ngũ giáo viên của Nhà trường.

### *2.4.1.4. Đới thủ cạnh tranh*

Với sự phát triển của mô hình giáo dục ngoài công lập, các trường trung học phổ thông ngoài công lập đã ra đời và đã bắt đầu thu hái những kết quả tích cực trên địa bàn tỉnh Hà Tĩnh. Điều này đã tạo nên sự cạnh tranh giữa hai mô hình giáo dục công lập và ngoài công lập. Khi đã có sự cạnh tranh thì việc phát triển và nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên – yếu tố luôn được nhắc đến hàng đầu khi nói đến chất lượng giáo dục và đào tạo lại càng cần phải được chú trọng hơn nữa.

## **2.4.2. Các nhân tố bên trong**

### *2.4.2.1. Mục tiêu, chiến lược phát triển của Nhà trường*

Trong năm học 2024 – 2025, Nhà trường tiếp tục thực hiện ổn định quy mô trường, lớp, đội ngũ giáo viên và cơ sở vật chất, thiết bị dạy học bảo đảm yêu cầu triển khai Chương trình giáo dục phổ thông 2018 và xây dựng trường chuẩn Quốc gia. Theo đó, kế hoạch đào tạo đội ngũ giáo viên sẽ được triển khai một cách tương ứng và phù hợp nhất với tình hình thực tế tại từng thời điểm, đảm bảo thực hiện theo đúng chủ đề của năm học do Bộ Giáo dục và Đào tạo đề ra là “Đổi mới sáng tạo, nâng cao chất lượng, đoàn kết kỷ cương”. Đây cũng là năm học Chương trình giáo dục phổ thông 2018 được triển khai ở tất cả các lớp từ lớp 1 đến lớp 12 và cũng là năm học đầu tiên tổ chức Kỳ thi tốt nghiệp trung học phổ thông theo Chương trình giáo dục phổ thông 2018 do đó công tác đào tạo đội ngũ giáo viên càng cần được tích cực đẩy mạnh nhằm đáp ứng yêu cầu thực hiện chương trình mới, chú trọng nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ giáo viên, bảo đảm đủ giáo viên theo môn học để tổ chức dạy học các môn học trong Chương trình.

#### *2.4.2.2. Quy mô, cơ cấu tổ chức của đơn vị*

Với quy mô trường lớp và cơ cấu tổ chức ổn định qua các năm và dự kiến không có nhiều thay đổi trong năm học tới 2024 – 2025 sẽ đảm bảo việc thực hiện đào tạo đội ngũ giáo viên được diễn ra thường xuyên, liên tục, không bị gián đoạn do có biến động về quy mô, cơ cấu tổ chức của đơn vị. Tuy nhiên trong cơ cấu tổ chức vẫn chưa có bộ phận có chuyên môn về đào tạo nhân lực trực tiếp quản lý công tác đào tạo đội ngũ giáo viên cũng là một hạn chế.

#### *2.4.2.3. Tình hình tài chính của tổ chức*

Giai đoạn từ năm 2020 đến năm 2022, Trường Trung học phổ thông Nghèn là đơn vị sự nghiệp công lập được ngân sách nhà nước cấp kinh phí hoạt động 100%. Nguồn kinh phí được cấp chủ yếu được dùng để chi trả lương, các khoản phụ cấp theo lương và các hoạt động chi khác (tiền điện, nước, viễn thông, mua sắm sửa chữa cơ sở vật chất...). Do đó kinh phí dành cho công tác đào tạo đội ngũ giáo viên không nhiều. Năm 2023, theo Quyết định số 1385/QĐ-UBND ngày 15/6/2023 của Ủy ban nhân dân tỉnh Hà Tĩnh về việc giao quyền tự chủ tự chịu trách nhiệm cho các đơn vị, Trường Trung học phổ thông Nghèn là đơn vị tự đảm bảo một phần chi thường xuyên (13,34%), đơn vị đã trích lập Quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp để sử dụng cho công tác đào tạo đội ngũ giáo viên như hỗ trợ kinh phí khóa học cho giáo viên được cử đi học nâng cao trình độ.

### **2.5. Đánh giá chung**

Có thể khẳng định rằng, trong những năm qua quy mô trường lớp của Nhà trường được duy trì và phát triển hàng năm. Chất lượng giáo dục học sinh giỏi và đại học của nhà trường được tăng nhanh và từng bước duy trì ổn định, góp phần khẳng định vị thế giáo dục nhà trường trong hệ thống các trường THPT tỉnh nhà. Mặt khác, nhà trường cũng đã xây dựng và phát triển được một đội ngũ giáo viên về cơ bản là đủ số lượng và đảm bảo chất lượng, đa số có phẩm chất đạo đức tốt, tâm huyết với nghề, có trình độ và năng lực chuyên môn vững vàng, đã góp phần quyết định vào việc thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ nhà trường. Công tác đào tạo đội ngũ giáo viên muốn được tiếp tục nâng cao còn cần phải quan tâm tới các nhân tố ảnh hưởng đến nó. Công tác tuyển dụng là yếu tố đầu tiên ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ giáo viên. Khi công tác tuyển dụng được thực hiện tốt sẽ thu hút được đội ngũ lao động chất lượng, từ đó tiết kiệm nhân lực và vật lực cho công tác đào tạo. Do đó tuyển dụng phải đảm bảo được các bước cơ bản như hoạch định đội ngũ, phân tích công việc và tiến hành tuyển dụng. Bên cạnh đó, chính sách tài chính phục vụ cho quá trình đào tạo cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo nhân sự. Để thực hiện tốt công tác đào tạo đội

ngũ giáo viên đòi hỏi Nhà trường phải đầu tư chi phí vào cơ sở vật chất và kỹ thuật để phục vụ cho việc học tập và giảng dạy diễn ra suôn sẻ hơn. Bên cạnh đó, việc thực hiện các chính sách nhằm đảm bảo tiền lương và phụ cấp cho giáo viên trong quá trình tham gia đào tạo cũng là một nhân tố ảnh hưởng tới công tác đào tạo. Người lao động không thể thoải mái và tập trung tinh thần tham gia đào tạo khi chế độ lương, thưởng, đãi ngộ chưa được đảm bảo.

Tuy nhiên đứng trước những yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước, trước những yêu cầu của đổi mới giáo dục cho thấy thực trạng nhà trường cũng như thực trạng đội ngũ giáo viên còn những biểu hiện bất cập; đòi hỏi phải có những giải pháp tích cực trong công tác đào tạo đội ngũ giáo viên, tiến tới xây dựng được một đội ngũ đủ về số lượng, hợp lý về cơ cấu và đảm bảo về chất lượng, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục nhà trường và tạo nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ công cuộc đổi mới đất nước.

### **2.5.1. Kết quả đạt được**

Có thể thấy trong những năm qua, đào tạo đội ngũ giáo viên tại Nhà trường đã góp phần quan trọng trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ lao động, gắn liền với cải thiện chất lượng giáo dục và đào tạo của Nhà trường.

Đội ngũ giáo viên được tham gia đào tạo đều ý thức được trách nhiệm và quyền lợi của mình trong việc học tập và nâng cao trình độ, tạo ra hiệu quả đào tạo cao. Đội ngũ được cử đi đào tạo đều hoàn thành tốt chương trình học tập, không có cnas bộ viên chức nào bỏ dở chương trình đào tạo.

Sau đào tạo thái độ trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao của đội ngũ giáo viên cũng được nâng cao hơn, hoàn thành tốt chỉ tiêu Ban Giám hiệu Nhà trường đã đề ra được minh chứng bởi kết quả đánh giá xếp loại hàng năm như sau:

**Bảng 2.21. Kết quả xếp loại viên chức từ năm 2021 đến 2023**

| <b>Xếp loại đánh giá viên chức</b> | <b>Năm 2021</b> | <b>Năm 2022</b> | <b>Năm 2023</b> |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ       | 41              | 45              | 53              |
| Hoàn thành tốt nhiệm vụ            | 49              | 45              | 37              |
| Hoàn thành nhiệm vụ                | 5               | 3               | 1               |
| Không hoàn thành nhiệm vụ          | 1               | 2               | 4               |

(Nguồn: Thư ký hội đồng trường, 2021-2023)



Nhà trường đã xây dựng được một quy trình đào tạo phù hợp với yêu cầu nhằm đúng mục tiêu, nội dung, chương trình, phương thức đào tạo, bám sát quy trình đào tạo nhân lực cơ bản. Điều này cho thấy việc tổ chức thực hiện đào tạo đội ngũ của Nhà trường đã đạt được hiệu quả khá cao.

Chương trình đào tạo của Nhà trường khá đa dạng, vừa cập nhật, củng cố thêm kiến thức chuyên môn, vừa phát triển kỹ năng mới cho đội ngũ giáo viên. Công tác nhận xét, đánh giá viên chức thực chất, đảm bảo phản ánh được năng lực của đội ngũ.

Hàng năm, Nhà trường đã trích Quỹ hoạt động sự nghiệp và một phần ngân sách để sử dụng cho công tác đào tạo đội ngũ chứng tỏ sự quan tâm của Ban Giám hiệu đối với đào tạo, thể hiện được quan điểm “coi con người là trung tâm của sự phát triển”.

### **2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân của hạn chế**

Đào tạo đội ngũ giáo viên của Trường THPT Nghèn những năm qua đã đạt hiệu quả đáng kể song vẫn còn tồn tại những hạn chế cần khắc phục.

- Phương pháp đào tạo của Nhà trường những năm gần đây chưa thực sự phong phú. Hình thức đào tạo trong công việc vẫn rất phổ biến, dễ gây ra tình trạng ỷ lại, không chủ động cập nhật được kiến thức mới, kỹ năng mới mà chỉ bắt chước một số cách thức làm việc của người hướng dẫn. Nguyên nhân của hạn chế này có thể kể đến do ý thức chưa chủ động tìm tòi, sáng tạo của một bộ phận giáo viên, chưa tích cực trong việc tiếp thu kiến thức mới.

- Chi phí cho công tác đào tạo đội ngũ giáo viên của Nhà trường vẫn còn rất hạn hẹp. Điều này do điều kiện tài chính của đơn vị đang phụ thuộc nhiều vào ngân sách nhà nước nên sẽ có những hạn chế nhất định trong công tác tự tổ chức các khóa đào tạo.

- Việc xây dựng kế hoạch đào tạo chưa thực sự cụ thể và chi tiết, vẫn còn mang tính chung chung. Nguyên nhân của hạn chế này một phần do những cán bộ giáo viên phụ trách đào tạo đội ngũ giáo viên là những người kiêm nhiệm, chưa phân rõ chức năng, vai trò, nhiệm vụ trong công tác tổ chức đào tạo, trình độ chuyên môn nghiệp vụ về đào tạo còn hạn chế, do đó việc xây dựng kế hoạch cụ thể, chi tiết chưa được đảm bảo.

- Vẫn còn một bộ phận giáo viên chưa nhiệt tình tham gia công tác đào tạo đội ngũ của Nhà trường do chưa nhận thức tốt về vai trò, vị trí, nhiệm vụ của mình nên tính tích cực, sáng tạo, chủ động trong học tập những cái mới chưa cao. Họ vẫn còn tư tưởng “trung bình chủ nghĩa” nên chưa thực sự tập trung, nêu cao tinh thần học hỏi khi được đào tạo do đó chất lượng đào tạo chưa đạt như mong muốn. Động cơ của học viên là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến mức độ tiếp thu kiến thức của người

học. Động cơ học tập của một bộ phận giáo viên đang bị ảnh hưởng bởi lợi ích, khả năng làm việc và sự đánh giá cao sau khi đào tạo. Do vậy Nhà trường cần có giải pháp để tạo động cơ học tập tốt cho đối tượng tham gia đào tạo.

- Công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo của Nhà trường vẫn chưa được hoàn thiện khi hiệu quả đào tạo mới chỉ được đánh giá qua kết quả học tập và phản ánh của giáo viên. Do đó chưa phản ánh chính xác hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Nguyên nhân của hạn chế này đến từ việc cán bộ phụ trách công tác đào tạo đội ngũ giáo viên chưa đủ kiến thức về đào tạo nguồn nhân lực để hiểu rõ về các phương pháp đánh giá và thực hiện đánh giá một cách hiệu quả. Ngoài ra, do đặc thù công tác giảng dạy rất khó để có thể định lượng như các đơn vị sản xuất có thể định lượng bằng các chỉ tiêu như năng suất lao động, lợi ích bằng tiền...

### **CHƯƠNG 3:**

## **GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TẠI TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG NGHÈN**

### **3.1. Định hướng đào tạo đội ngũ giáo viên của Trường THPT Nghèn**

#### ***3.1.1. Định hướng phát triển của Nhà trường***

Năm học 2024-2025 là năm học đánh dấu kết thúc nhiệm kỳ thực hiện Nghị quyết Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng; Nghị quyết của Quốc hội về Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2021-2025; Chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng và tiến tới Đại hội đảng các cấp. Đây cũng là năm học Chương trình Giáo dục phổ thông 2018 được triển khai ở tất cả các lớp từ lớp 1 đến lớp 12 và cũng là năm học đầu tiên tổ chức Kỳ thi tốt nghiệp trung học phổ thông theo Chương trình Giáo dục phổ thông 2018.

Với chủ đề năm học là: “Kỷ cương trách nhiệm, đổi mới không ngừng, nâng cao chất lượng”, Trường THPT Nghèn tập trung một số nhiệm vụ, mục tiêu và giải pháp trọng tâm năm học 2023-2024 như sau:

- Triển khai hiệu quả việc thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018 đối với cả 3 khối lớp, bảo đảm thực hiện và hoàn thành chương trình năm học; củng cố và nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện.

- Tiếp tục thực hiện ổn định quy mô trường, lớp, đội ngũ giáo viên và cơ sở vật chất, thiết bị dạy học bảo đảm yêu cầu triển khai Chương trình giáo dục phổ thông 2018 và xây dựng trường chuẩn Quốc gia; thực hiện hiệu quả công tác giáo dục hướng nghiệp, phân luồng học sinh sau khi tốt nghiệp trung học phổ thông.

- Đẩy mạnh đổi mới cơ chế quản lý giáo dục và chuyển đổi số; thực hiện công tác quản lý trường học dân chủ, kỷ cương, nề nếp, chất lượng và hiệu quả giáo dục trong nhà trường; đẩy mạnh xây dựng trường học hạnh phúc, an toàn và trường học không có khói thuốc.

- Tăng cường đổi mới phương pháp dạy học và kiểm tra, đánh giá theo định hướng phát triển năng lực học sinh; đa dạng hóa các hình thức giáo dục, đẩy mạnh các hoạt động trải nghiệm, nghiên cứu khoa học của học sinh; triển khai ứng dụng công nghệ số trong dạy và học.

- Tập trung đào tạo và phát triển đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý giáo dục đáp ứng yêu cầu thực hiện Chương trình Giáo dục phổ thông 2018; chú trọng nâng cao

năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ giáo viên, bảo đảm đủ giáo viên theo môn học để tổ chức dạy học các môn học trong Chương trình.

- Tăng cường công tác chính trị, tư tưởng, đạo đức, lối sống, kỹ năng sống; bảo đảm an toàn trường học; chủ động, linh hoạt thực hiện kế hoạch năm học, chủ động phòng, chống và ứng phó hiệu quả với thiên tai, dịch bệnh.

- Đẩy mạnh thực hiện xã hội hóa giáo dục, tiếp nhận mọi nguồn lực tài trợ của các tổ chức, cá nhân để nâng cao chất lượng giáo dục, phát triển nhà trường bảo đảm rõ về mục đích tài trợ và sử dụng các nguồn tài trợ đúng mục đích, công khai, minh bạch theo quy định của pháp luật.

- Thực hiện tốt công tác thi đua, khen thưởng nhằm động viên, khuyến khích, tạo điều kiện và môi trường, cảm hứng cho giáo viên và học sinh phấn đấu.

### **3.1.2. Định hướng đào tạo đội ngũ giáo viên của Nhà trường**

Mục tiêu đào tạo: Tiến hành đào tạo theo đúng nhu cầu thực tế, dần xây dựng biện pháp xác định nhu cầu đào tạo khoa học và chính xác, đào tạo trên cơ sở yêu cầu vị trí việc làm của người lao động; đảm bảo có nguồn lao động đủ năng lực, trình độ, kỹ năng đáp ứng yêu cầu thực hiện Chương trình Giáo dục phổ thông 2018.

Để đạt được mục tiêu đề ra, Nhà trường đã đặt ra một số định hướng cho công tác đào tạo đội ngũ đến năm 2028, cụ thể như sau:

- Liên tục hoàn thiện quy trình đào tạo đội ngũ giáo viên cho phù hợp với yêu cầu của ngành nói chung và của Nhà trường nói riêng.

- Nâng cao năng lực chuyên môn của đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo.

- Ứng dụng thành quả công nghệ thông tin vào công tác đào tạo đội ngũ.

- Cải tiến phương pháp đào tạo, cần có những chính sách cụ thể để phù hợp với nhiều đối tượng khác nhau.

- Tăng cường khả năng phối hợp giữa các tổ, nhóm chuyên môn trong Nhà trường để thực hiện tốt hơn công tác đào tạo.

## **3.2. Giải pháp tăng cường công tác đào tạo đội ngũ giáo viên tại Trường THPT Nghèn**

### ***3.2.1. Đa dạng hóa các nội dung và hình thức đào tạo cho đội ngũ giáo viên***

- Cơ sở đề xuất giải pháp: Từ phân tích thực trạng cho thấy hình thức đào tạo đang còn nghèo nàn khiến cho đội ngũ giáo viên không mấy hứng thú với việc tham gia các khóa đào tạo, đặc biệt là đào tạo kỹ năng mềm và chỉ có sự quan tâm chủ yếu tới các khóa đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ trong ngắn hạn.

- Nội dung giải pháp:

+ Có kế hoạch nâng cao kỹ năng cho giáo viên bằng cách tổ chức các cuộc thảo luận chuyên đề, các buổi sinh hoạt chuyên môn lồng ghép hay các cuộc thi hùng biện, các diễn đàn.

+ Tăng cường mời các chuyên gia có trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm thực tiễn về các nội dung cần đào tạo tham gia các buổi nói chuyện chuyên đề.

+ Mở rộng giao lưu giữa giáo viên của trường với các trường khác bằng nhiều hình thức khác nhau như: hội thảo, thảo luận chuyên môn, tham gia nghiên cứu các đề tài qua đó giáo viên có điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi chuyên môn, học hỏi kinh nghiệm.

- Dự kiến, giải pháp đa dạng hóa các nội dung và hình thức đào tạo cho đội ngũ giáo viên sẽ tạo sự quan tâm đối với giáo viên, có thể nâng cao sự hứng khởi đối với các chương trình đào tạo kỹ năng mềm, một phần rất quan trọng trong phát triển năng lực nhưng từ trước nay chưa thực sự nhận được sự quan tâm của giáo viên.

- Điều kiện thực hiện: Để thực hiện thành công nội dung trên, Nhà trường cần có sự chuẩn bị đảm bảo về nguồn nhân lực và tài chính đầy đủ. Trước hết, việc tổ chức các khóa đào tạo chuyên môn và kỹ năng mềm đòi hỏi sự tham gia tích cực của đội ngũ giáo viên. Bộ phận tài vụ cần lên dự toán trích lập và sử dụng Quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp hàng năm để có phương án, kế hoạch cho các hoạt động đào tạo.

### ***3.2.2. Huy động và sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí dành cho đào tạo***

- Cơ sở đề xuất giải pháp: Từ phân tích thực trạng cho thấy nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo đội ngũ giáo viên của đơn vị vẫn còn hạn hẹp, đây là một trong những nguyên nhân làm giảm tính hiệu quả của công tác đào tạo.

- Nội dung giải pháp:

+ Xây dựng cơ chế quản lý và sử dụng nguồn kinh phí dành cho đào tạo một cách hợp lý và có hiệu quả, tính toán chính xác chi phí phân bổ cho từng khâu đào tạo và dự tính chi phí phát sinh. Điều quan trọng là phải thực hiện tiết kiệm và hạn chế tối đa các chi phí không cần thiết ngay từ khâu xác định nhu cầu cho đến khâu đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo để tránh gây lãng phí nguồn kinh phí vốn đã hạn hẹp của đơn vị.

+ Huy động nguồn vốn ngoài ngân sách từ sự đóng góp, ủng hộ của các đoàn thể, các tổ chức, cá nhân khác quan tâm tới giáo dục.

+ Có các hình thức động viên về tinh thần cho cán bộ giáo viên tham gia đào tạo như khen thưởng, tạo cơ hội thăng tiến cho các học viên hoàn thành tốt khoá đào tạo... Đây cũng là một trong những động lực để thúc đẩy người học hào hứng và nỗ lực để đạt mục tiêu đào tạo.

+ Tận dụng tối đa nguồn giảng viên là những giáo viên cốt cán trong Nhà trường để giữ nhiệm vụ giảng dạy vì họ vừa là người có trình độ trong công việc, vừa có thể đảm bảo công tác chuyên môn mà chi phí dành cho họ thấp hơn nhiều so với việc thuê ngoài.

- Điều kiện thực hiện: Để thực hiện thành công nội dung trên, bộ phận phụ trách đào tạo phải kết hợp với bộ phận tài vụ Nhà trường có kế hoạch, lập dự toán về trích lập, sử dụng và huy động nguồn kinh phí hàng năm.

### ***3.2.3. Xây dựng kế hoạch đào tạo cụ thể, phù hợp với tình hình công tác của đơn vị***

- Cơ sở giải pháp: Phân tích thực trạng cũng cho thấy việc xây dựng kế hoạch đào tạo đội ngũ giáo viên chưa được cụ thể hóa.

- Nội dung giải pháp cụ thể cần được thực hiện như sau:

+ Kế hoạch hoá công tác đào tạo đội ngũ giáo viên theo năm học và theo giai đoạn phát triển.

+ Có các chính sách đào tạo, hỗ trợ về cả chuyên môn và đãi ngộ cho những giáo viên được giao nhiệm vụ phụ trách công tác đào tạo.

+ Nhà trường lấy chỉ tiêu về số lượng giáo viên có trình độ sau đại học để xây dựng kế hoạch đào tạo, có phương án lựa chọn, cử giáo viên đi đào tạo nâng cao trình độ.

- Tổ chức thực hiện: Ban giám hiệu nhà trường phối hợp với tổ trưởng chuyên môn căn cứ vào quy hoạch phát triển đội ngũ giáo viên để lập kế hoạch đào tạo đội ngũ giáo viên một cách hiệu quả. Cử giáo viên được giao nhiệm vụ phụ trách công tác đào

tạo tham gia các chương trình nhằm bổ sung kiến thức, kỹ năng về công tác đào tạo nhân sự và có chính sách đãi ngộ hợp lý cho những lao động này.

- Dự kiến, các giải pháp nhằm xây dựng kế hoạch đào tạo đào tạo đội ngũ giáo viên một cách cụ thể, phù hợp với từng giai đoạn phát triển của Nhà trường sẽ tạo điều kiện cho giáo viên phát huy tối đa năng lực, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ giáo dục và đào tạo của Nhà trường.

- Điều kiện thực hiện: Để thực hiện thành công nội dung trên, Trường THPT Nghèn cần có sự quan tâm sâu sát của Ban Giám hiệu Nhà trường đối với công tác đào tạo đội ngũ giáo viên. Đội ngũ cán bộ quản lý cần thường xuyên nghiên cứu, nắm bắt thực trạng đội ngũ giáo viên, cập nhật các chương trình, quy định của ngành để xây dựng kế hoạch đào tạo phù hợp với điều kiện thực tế của Nhà trường.

#### ***3.2.4. Tạo động cơ học tập tốt cho đội ngũ giáo viên khi tham gia đào tạo***

- Cơ sở giải pháp: Phân tích thực trạng cho thấy vẫn còn một bộ phận giáo viên chưa nhiệt tình tham gia công tác đào tạo đội ngũ của Nhà trường do chưa có động lực để học tập, phát triển.

- Nội dung giải pháp cụ thể cần được thực hiện như sau:

+ Thể hiện sự quan tâm của cấp trên, cụ thể là Ban Giám hiệu Nhà trường đến lợi ích của người lao động như là: động viên người lao động, thường xuyên giám sát chương trình đào tạo làm như vậy sẽ khiến cho học viên thấy được tầm quan trọng của khóa đào tạo và làm tăng động cơ học tập tốt cho người học.

+ Giúp giáo viên xây dựng mục tiêu rõ ràng, cụ thể của khóa đào tạo: vào buổi học đầu tiên người thực hiện đào tạo nên nêu ra mục tiêu của khóa học cũng như là lợi ích khóa học đem lại để người học nắm bắt ngay từ đầu.

+ Có chính sách để giáo viên hiểu được tầm quan trọng của công tác đào tạo, từ đó có thái độ đúng mực đối với các cuộc khảo sát nhu cầu, đánh giá các khóa đào tạo. cũng như thấy được hiệu quả của công tác đào tạo.

- Tổ chức thực hiện: Ban Giám hiệu Nhà trường tổ chức các buổi trao đổi về kế hoạch đào tạo trước các khóa học và hiệu quả của các chương trình đào tạo, hoặc lồng ghép những nội dung này trong các buổi sinh hoạt tổ chuyên môn. Trong quá trình đào tạo luôn bố trí cán bộ quản lý trực tiếp theo dõi, giám sát chương trình đào tạo, kịp thời tuyên dương học viên có thành tích hay nhắc nhở học viên chưa có thái độ tích cực khi tham gia đào tạo.

- Dự kiến, các giải pháp nhằm tạo động cơ học tập tốt cho đội ngũ giáo viên khi tham gia đào tạo sẽ giúp cho giáo viên ý thức được tầm quan trọng của các công tác này. Có như vậy mỗi người mới tự mình tham gia vào quá trình đào tạo của Nhà trường một cách tích cực và hiệu quả.

- Điều kiện thực hiện: Để thực hiện thành công nội dung trên, cán bộ quản lý phải là những người nêu gương, có nhận thức sâu sắc và đầy đủ về trách nhiệm trong công việc nói chung và trong công tác đào tạo đội ngũ nói riêng, luôn có ý thức chủ động học tập và phát triển bản thân.

### ***3.2.5. Cải thiện phương pháp đánh giá sau đào tạo***

- Cơ sở giải pháp: Hiện nay, công tác đánh giá hiệu quả công tác đào tạo đội ngũ giáo viên của Nhà trường vẫn chưa được hoàn thiện khi hiệu quả đào tạo mới chỉ được đánh giá qua kết quả học tập và phản ánh của giáo viên. Do đó chưa phản ánh chính xác hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

- Nội dung giải pháp cụ thể cần được thực hiện như sau: Để đánh giá chính xác, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, ngoài phương pháp đánh giá thông qua kết quả học tập và phản ánh của giáo viên, Nhà trường có thể áp dụng phương pháp so sánh nhóm đã tham gia đào tạo và không tham gia đào tạo. Bên cạnh đó, để mang tính cụ thể hóa hơn, Nhà trường nên đánh giá hiệu quả sau đào tạo thông qua hình thức áp dụng mô hình Karkpatrick.

- Tổ chức thực hiện: Để đánh giá hiệu quả của quá trình đào tạo, đầu tiên ta lựa chọn tiêu chuẩn quan trọng nhất liên quan đến công việc vừa được đào tạo xong để đánh giá giáo viên tham gia đào tạo. Có thể định lượng được hiệu quả đào tạo bằng việc lựa chọn nhóm để so sánh với nhau: một nhóm không tham gia quá trình đào tạo và một nhóm đã được đào tạo. Lựa chọn các chỉ tiêu liên quan đến quá trình thực hiện công việc, mức độ thành thạo, để tổng kết lại, xem xét đối chứng kết quả.

- Dự kiến, giải pháp nhằm cải thiện phương pháp đánh giá sau đào tạo sẽ giúp Nhà trường có thêm phương thức để đánh giá hiệu quả đào tạo, xem xét khả năng và mức độ ứng dụng của các kiến thức đào tạo, kỹ năng vào công việc đem lại hiệu quả ra sao, từ đó rút kinh nghiệm cho công tác đào tạo để tránh lãng phí thời gian, chi phí không cần thiết khi thực hiện đào tạo đội ngũ.

- Điều kiện thực hiện: Để thực hiện giải pháp này, cán bộ phụ trách công tác đào tạo đội ngũ phải có kiến thức về đào tạo nguồn nhân lực để có khả năng thực hiện các phương pháp đánh giá sau đào tạo.



## KẾT LUẬN

Đội ngũ giáo viên là lực lượng nòng cốt để thực hiện mục tiêu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo theo Nghị quyết Hội nghị TW 8 khóa XI. Điều đó đặt ra những yêu cầu đối với ngành giáo dục nói chung và hệ thống các trường THPT nói riêng cần phải quan tâm sâu sát hơn nữa tới công tác đào tạo đội ngũ giáo viên. Đề án “Đào tạo đội ngũ giáo viên của Trường Trung học phổ thông Nghèn” đã đặt ra mục tiêu là trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn về đào tạo đội ngũ giáo viên thông qua khảo sát thực trạng và nhu cầu đào tạo của giáo viên đang trực tiếp giảng dạy tại Trường, để từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm cải thiện, nâng cao phát triển hơn nữa chất lượng của đội ngũ giáo viên của đơn vị trong thời gian tới. Sau một thời gian nghiên cứu khẩn trương, nghiêm túc và hết sức cố gắng, đối chiếu với mục đích nghiên cứu, đề án đã hoàn thành và đạt được kết quả như sau:

Chương 1: Đề án đã hệ thống hoá khá đầy đủ, rõ ràng cơ sở lý thuyết về đào tạo và các khái niệm cơ bản của đề tài. Đồng thời, nêu lên sự cần thiết phải đào tạo đội ngũ giáo viên của Nhà trường.

Chương 2: Thông qua các số liệu khảo sát, thu thập tài liệu tại đơn vị, tác giả đã mô tả, đánh giá được thực trạng về đào tạo đội ngũ giáo viên tại Trường THPT Nghèn. Đồng thời, tác giả cũng chỉ ra những thành tích đạt được, những mặt còn tồn tại, những nguyên nhân cần phải khắc phục để tiếp tục hoàn thiện đào tạo đội ngũ giáo viên của đơn vị trong thời gian tới.

Chương 3: Trên cơ sở lý thuyết và thực trạng đã phân tích, tác giả đã đưa ra được 03 giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo đội ngũ giáo viên của Trường THPT Nghèn trong thời gian tới. Những giải pháp đưa ra trong đề án có tính khả thi vì chúng dựa trên sự kết hợp chặt chẽ giữa thực tiễn với nghiên cứu lý luận chung.

Đề án đã được thực hiện với sự nỗ lực cố gắng rất cao tuy nhiên do thời gian nghiên cứu có giới hạn và được thực hiện trong khi tác giả vẫn phải đảm bảo hoàn thành công tác chuyên môn nên đề án chưa thể đề cập hết các vấn đề cần trình bày và cũng không tránh khỏi một số hạn chế. Vì vậy rất mong nhận được nhiều ý kiến đóng góp bổ sung của Giảng viên hướng dẫn TS. Đặng Thị Kim Thoa, TS. Giao Thị Hoàng Yến và Quý Thầy, Cô trong Hội đồng để đề án được hoàn chỉnh hơn và có thể áp dụng thực tiễn nhằm mang lại giá trị cho Trường THPT Nghèn trong thực tế sắp tới.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban Chấp hành Trung ương (2013), *Nghị quyết Hội nghị Trung ương 8 Khóa XI về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo*, ban hành ngày 04 tháng 11 năm 2013.
2. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018), *Thông tư số 32/2018/BGDĐT về việc ban hành chương trình giáo dục phổ thông*, ban hành ngày 26 tháng 12 năm 2018.
3. *Biên bản xét duyệt quyết toán đơn vị Trường THPT Nghèn từ năm 2021 đến năm 2023*.
4. *Báo cáo tài chính Trường THPT Nghèn từ năm 2021 đến năm 2023*.
5. *Báo cáo kết quả triển khai nhiệm vụ của Trường THPT Nghèn năm học 2023-2024*.
6. Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ XIII (2021), *Nghị quyết Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*, ban hành ngày 01 tháng 02 năm 2021.
7. Đặng Thị Thu Minh (2022), *Phát triển, bồi dưỡng, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, giáo viên, nhân viên bảo đảm các điều kiện cơ bản để thực hiện Chương trình giáo dục phổ thông 2018 tại trường THPT Ngô Quyền*, truy cập ngày 27 tháng 10 năm 2024, từ [<http://thptngoquyen.edu.vn/ke-hoach-giao-duc/phan-trien-boi-duong-nang-cao-chat-luong-doi-ngu-giao-vien-n.html>].
8. Đinh Quang Bảo (2020), *Đổi mới mô hình đào tạo giáo viên*, Tạp chí Khoa học và Công nghệ, 1 (22), 46-54.
9. Khánh Nguyễn (2024), *Năm học 2024-2025 đề cao kỷ cương, trách nhiệm, đổi mới không ngừng, nâng cao chất lượng*, truy cập ngày 20 tháng 6 năm 2024, từ [<https://vtv.vn/giao-duc/nam-hoc-2024-2025-de-cao-ky-cuong-trach-nhiem-doi-moi-khong-ngung-nang-cao-chat-luong-20240819182439534.htm>].
10. Ngô Kim Thanh, Lê Văn Tân (đồng chủ biên, 2008), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
11. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (đồng chủ biên, 2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
12. Nguyễn Thị Lệ Chung (2009), *Phát triển đội ngũ giáo viên ở trường THPT chuyên tỉnh Vĩnh Phúc trong giai đoạn hiện nay*, Luận văn thạc sỹ, Đại học Giáo dục - Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

13. Nguyễn Văn Chức (2016), *Một số giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên ở Trường THPT Lê Hồng Phong, thị xã Bim Sơn, tỉnh Thanh Hóa*, Sáng kiến kinh nghiệm.
14. Quốc hội (2021), *Nghị quyết về kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2021 – 2025*, ban hành ngày 27 tháng 7 năm 2021.
15. Trần Kim Dung (2010), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, TP Hồ Chí Minh.
16. Trương Minh Đức (2012), *Chuyên đề Quản trị nhân sự dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa*, Chuyên đề, Cục Phát triển Doanh nghiệp – Bộ Kế hoạch và Đầu tư.
17. Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải (đồng chủ biên, 2008), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

## PHỤ LỤC 01

### PHIẾU XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO THƯỜNG NIÊN

SỞ GD & ĐT HÀ TĨNH                      PHIẾU XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG THPT NGHÈN                      NĂM .....

Nhằm nâng cao hơn nữa chất lượng đội ngũ giáo viên Nhà trường, Trường THPT Nghèn tiến hành nghiên cứu, thăm dò về nhu cầu đào tạo của cán bộ giáo viên, đề nghị Quý Thầy/Cô vui lòng điền vào phiếu này.

Họ và tên: ..... Nam (Nữ):.....

Tuổi:..... Thời gian công tác tại đơn vị:.....

Chức danh: ..... Tổ chuyên môn:.....

Trình độ chuyên môn:.....

Trình độ ngoại ngữ:.....

Trình độ tin học:.....

#### **Câu 1: Các kiến thức, kỹ năng mà anh/chị đã được đào tạo?**

Chuyên ngành: .....

Tốt nghiệp trường:.....

#### **Câu 2: Anh/chị có muốn được đào tạo thêm không?**

Rất muốn

Muốn

Bình thường

Không muốn

#### **Câu 3: Anh/chị mong muốn được đào tạo thêm những kiến thức, kỹ năng gì?**

.....

#### **Câu 4: Anh/chị muốn được đào tạo thêm nhằm mục đích gì?**

Thực hiện tốt hơn công việc hiện tại

Thăng tiến

Học hỏi thêm

Khác (ghi cụ thể):.....

#### **Câu 5: Anh/chị mong muốn được đào tạo vào thời điểm nào?**

.....

## PHỤ LỤC 02

### BẢNG HỎI XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO TẠI TRƯỜNG THPT NGHÈN

Kính gửi: Quý Thầy/Cô đang trực tiếp giảng dạy tại Trường THPT Nghèn

Để phục vụ cho việc nghiên cứu đề án “Đào tạo đội ngũ giáo viên của Trường THPT Nghèn”, tôi rất mong nhận được sự giúp đỡ, ủng hộ nhiệt tình của Quý Thầy/Cô trong việc cung cấp thông tin cần thiết về công tác đào tạo nhằm hoàn thiện hơn nữa công tác đào tạo đội ngũ giáo viên của Nhà trường. Mỗi câu hỏi xin Quý Thầy/Cô vui lòng chọn một phương án trả lời phù hợp nhất và đánh dấu “x” vào trước câu trả lời đó.

Tôi xin cam kết không sử dụng thông tin phiếu điều tra sai mục đích. Xin trân trọng cảm ơn Quý Thầy Cô.

1. Công việc xác định nhu cầu đào tạo tại Nhà trường có được thực hiện thường xuyên hay không?

Thường xuyên                       Không thường xuyên

2. Thầy/Cô mong muốn cần được bổ sung kiến thức, kỹ năng gì để đáp ứng yêu cầu công việc trong tương lai?

Kiến thức chuyên môn

Sử dụng công nghệ thông tin trong giảng dạy

Ngoại ngữ

Kỹ năng giao tiếp

3. Thầy/Cô có thường xuyên tham gia các khóa đào tạo của Nhà trường không?

Thường xuyên tham gia (Từ 02 lần/năm)

Một năm một lần

Nhiều năm một lần

Chưa bao giờ

4. Nội dung đào tạo có phù hợp với nhu cầu công việc của Thầy/Cô không?

Hoàn toàn phù hợp

Phù hợp một phần

Không phù hợp

5. Thầy/Cô có nhận được hỗ trợ kinh phí đào tạo từ Nhà trường không?

Hỗ trợ toàn bộ kinh phí

Hỗ trợ một phần kinh phí

Không hỗ trợ

6. Sau khi kết thúc đào tạo, Thầy/Cô đã áp dụng được kiến thức, kỹ năng đã học vào công việc của mình ở mức độ nào?

Áp dụng hoàn toàn vào công việc

Áp dụng một phần vào công việc

Không áp dụng được vào công việc

7. Sau khi kết thúc đào tạo, Thầy/Cô có thấy năng lực của mình được nâng cao không?

Nâng cao rõ rệt

Có nâng cao

Không thay đổi

Không biết

8. Thầy/Cô có hài lòng về công tác đào tạo đội ngũ giáo viên của Nhà trường không?

Rất hài lòng

Hài lòng

Không hài lòng

Cảm ơn Quý Thầy Cô đã dành thời gian tham gia khảo sát!