

PHẦN I : ĐẶT VẤN ĐỀ

I- Lý do chọn đề tài:

1- Cơ sở lý luận:

Trong trường học, đội ngũ giáo viên có nhiệm vụ thực hiện công tác giảng dạy, giáo dục, đồng thời là người quyết định trong việc xây dựng một môi trường giáo dục có chất lượng, đáp ứng được yêu cầu của xã hội. Những năm gần đây, đội ngũ giáo viên đã cơ bản chuẩn hóa trình độ đào tạo, chế độ đãi ngộ đối với nhà giáo đã có những thay đổi vượt bậc, các đồng chí giáo viên yên tâm công tác, không ngừng học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, đáp ứng yêu cầu đổi mới và phát triển của ngành. Tuy nhiên, vẫn còn những bất cập về đội ngũ giáo viên như chất lượng đội ngũ còn mất cân đối, chưa đồng bộ, còn hạn chế về phương pháp dạy học, phương pháp đánh giá học sinh và việc dạy chưa đảm bảo yêu cầu học đi đôi với hành. Đặc biệt ở vấn đề nhận thức về nghề nghiệp, có nhiều thầy, cô giáo được đào tạo căn bản nhưng không đánh giá đúng về chức năng, nhiệm vụ của người làm công tác giáo dục trong thời kỳ đổi mới, trong cơ chế thị trường. Một số nhà giáo có cách nhìn theo quan điểm nhô giáo nặng nề, làm mất tính dân chủ trong nhà trường, một số nhà giáo khác lại nhìn theo quan điểm của cơ chế thị trường thực dụng, không tình nghĩa, sòng phẳng.

Đối với Trung tâm GDTX, các thầy cô giáo và đội ngũ nhân viên trường học còn có thêm các trách nhiệm mang tính đặc thù. Ngoài các nhiệm vụ dạy học, giáo dục họ còn phải tham gia (trực tiếp hoặc gián tiếp) đến công tác thuộc về lĩnh vực quản lý, đặc biệt là công tác chiêu sinh và tổ chức các lớp học. Bởi vì sự tồn tại và đi lên của trung tâm GDTX không theo lộ trình có sẵn như các trường phổ thông, các loại hình dạy học đều phải nhen nhóm và xây dựng từ đầu, từ khâu xây dựng kế hoạch mở lớp, tuyên truyền, chiêu sinh, giảng dạy, cho tới khâu sát hạch và cấp chứng chỉ. Trong khi đó, người học đến học ở Trung tâm GDTX dường như không bị ràng buộc bởi bất cứ điều gì ngoài động cơ tự thân là nâng cao trình độ hiểu biết cho mình. Nếu đơn vị chiêu sinh có uy tín thì người học tìm đến, ngược lại thì họ bỏ học, thậm chí quay lưng.

Do vậy, đòi hỏi phải xây dựng đội ngũ giáo viên và nhân viên cho các trung tâm giáo dục thường xuyên để triển khai có hiệu quả các công tác của Trung tâm, giúp cho các Trung tâm phát triển đi lên và ổn định. Các nhà giáo của Trung tâm GDTX ngoài việc phải đạt chuẩn hoặc trên chuẩn về trình độ đào tạo thể hiện ở các yêu cầu: Có kiến thức cơ bản đạt trình độ chuẩn, kiến thức về tâm lý học sư phạm, tâm lý học lứa tuổi, có kiến thức phổ thông về những vấn đề xã hội và nhân văn, có hiểu biết về tình hình chính trị, kinh tế, xã hội, văn hoá và giáo dục của địa phương nơi giáo viên công tác, có phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống thể hiện ở các yêu cầu: Nhận thức tư tưởng chính trị, chấp hành chính sách pháp luật của Nhà nước, Quy chế của ngành, của cơ quan, đơn vị, đảm bảo số lượng, chất lượng ngày, giờ công lao động, giữ gìn đạo đức, nhân cách và lối sống lành mạnh, trong sáng của giáo viên, ý thức đấu tranh chống các biểu hiện tiêu cực, sự tín nhiệm của đồng nghiệp, học sinh và

nhân dân, đoàn kết, trung thực trong công tác, quan hệ đồng nghiệp, thái độ phục vụ nhân dân, lại còn phải có khả năng nhạy bén, óc sáng tạo, năng động, linh hoạt và điều tối quan trọng là có sự tận tâm.

2- Cơ sở thực tiễn:

Thực tế trong quá trình xây dựng đội ngũ giáo viên ở Trung tâm GDTX tỉnh Lào Cai tôi nhận thấy rằng: Vai trò của đội ngũ giáo viên trong việc quản lý Trung tâm và nâng cao chất lượng giáo dục học sinh là vô cùng quan trọng không thể thiếu được. Khả năng của đội ngũ giáo viên luôn tỷ lệ thuận với quy mô các loại hình đào tạo và chất lượng giáo dục toàn diện của nhà trường. Nếu có những người giúp việc thành thạo công việc, nhạy bén với nhu cầu học tập của người học thì Trung tâm GDTX có thêm nhiều lớp mới, giáo viên giỏi sẽ thu hút được học trò, ngược lại nếu đội ngũ giúp việc và giáo viên yếu, sức ỳ nặng, mang tư tưởng bao cấp thì công việc sẽ trút lên vai người quản lý, chẳng khác gì đeo đá vào chân, khó mà tiến lên được.

Thực tế sau 07 năm (Tuy chưa phải là thời gian dài) trực tiếp làm công tác quản lý Trung tâm KTTH-HNDN&GDTX tỉnh Lào Cai, bản thân tôi đã rút ra được một số bài học kinh nghiệm trong công tác chỉ đạo nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên và nhân viên trường học.

II. Mục đích và phạm vi nghiên cứu:

1. Mục đích:

Hệ thống lại những kinh nghiệm xây dựng đội ngũ giáo viên và nhân viên của Trung tâm KTTH-HNDN&GDTX tỉnh Lào Cai nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển và nâng cao chất lượng giảng dạy của Trung tâm .

2. Đối tượng nghiên cứu:

Nội dung và những biện pháp xây dựng đội ngũ giáo viên Trung tâm KTTH-HNDN&GDTX tỉnh Lào Cai.

3. Phạm vi nghiên cứu:

Trong thực tế có nhiều biện pháp quản lý, chỉ đạo bồi dưỡng cho đội ngũ giáo viên có hiệu quả, nhưng trong nội dung của đề tài này tôi chỉ đề cập đến một số biện pháp mà bản thân vận dụng có hiệu quả trong quản lý, chỉ đạo bồi dưỡng đội ngũ CBQL, giáo viên, nhân viên của Trung tâm KTTH-HNDN&GDTX tỉnh Lào Cai.

III. Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Tổng kết bước đầu việc xây dựng đội ngũ ở Trung tâm KTTH-HNDN&GDTX tỉnh Lào Cai.
- Mô tả thực trạng ban đầu về tình hình đội ngũ của Trung tâm trước năm 2004 và quá trình 7 năm qua (2004-2011).
- Những biện pháp đã thực hiện trong việc xây dựng đội ngũ ở Trung tâm KTTH-HNDN&GDTX tỉnh Lào Cai.
- Những chuyển biến cơ bản của đội ngũ sau khi thực hiện các biện pháp trên.

IV. Phương pháp nghiên cứu:

1. Phương pháp chính: Tổng kết kinh nghiệm.

2. Phương pháp bổ trợ:

- Phương pháp trò chuyện.

- Phương pháp quan sát.
- Phương pháp nghiên cứu tài liệu.

PHẦN II: NỘI DUNG

CHƯƠNG: I

THỰC TRẠNG CỦA ĐỘI NGŨ CÁN BỘ, GIÁO VIÊN TRUNG TÂM KTTH-HNDN-GDTX TỈNH LÀO CAI

I-Vài nét khái quát về Trung tâm:

1. Qui mô:

Trung tâm KTTH-HNDN và GDTX tỉnh Lào Cai ra đời ngày 25-12-2004, 3 năm sau ngày tái lập tỉnh. Trung tâm là hai cơ sở giáo dục ghép trong một nhà trường : Trung tâm Kỹ thuật tổng hợp-Hướng nghiệp dạy nghề và Trung tâm giáo dục thường xuyên. Phát triển của Trung tâm 16 năm qua như sau :

Năm học	Bổ túc văn hoá	Dạy nghề phổ thông	Ngoại ngữ-Tin học	Đại học tại chức	Đào tạo nghề	Khác	Ghi chú
1995 - 1996	143						
1996 - 1997	193						
1997 - 1998	164	102					
1998 - 1999	76	325	20				
1999 - 2000	248	251	0				
2000 - 2001	162	490	69				
2001 - 2002	143	798	180	250			
2002 - 2003	174	924	700	390			
2003 - 2004	289	1162	850	675			
2004-2005	387	1349	998	913		175	
2005-2006	545	659	1627	993		309	
2006-2007	519	1494	1429	1046	75	63	
2007-2008	436	1208	1277	1123	206	179	
2008-2009	510	1076	1300	954	282	140	
2009-2010	495	1100	1100	1030	250	200	
2010-2011	477	1606	1180	958	521	217	

2. Chất lượng các mặt hoạt động

- Khối bổ túc văn hoá đã có nhiều học viên từ học lực yếu vươn lên học lực trung bình, học lực khá; nhiều học viên đã đạt học viên giỏi cấp tỉnh. Năm học 2009-2010, học viên học lực trung bình trở lên tăng 13%, tỷ lệ lên lớp thẳng đạt 73%, cao nhất từ trước đến nay. Nhiều học viên khi vào trường đạo đức chưa

Đặng Đức Thái - Giám đốc Trung tâm KTTH-HNDN&GDTX tỉnh Lào Cai

ngoan, trong thời gian được học tập, rèn luyện tại Trung tâm đã có đạo đức khá và tốt. Kết quả thi tốt nghiệp có độ ổn định cao : năm 2001-2002 đạt 92,5 % , năm học 2002-2003 đạt 100 %, năm học 2003-2004 đạt 100%, năm học 2004-2005 đạt 98,6%, năm học 2005-2006 đạt 78%. Các năm gần đây, thực hiện chủ trương "Hai không", tỷ lệ tốt nghiệp có giảm xuống, nhưng vẫn xếp vào nhóm 4 đơn vị dẫn đầu trong nhóm các TT GDTX trong tỉnh: năm học 2006-2007: 69,6% (2 đợt) , năm học 2007-2008: 74,4% (2 đợt), năm học 2008-2009: 46,7% (1 đợt), năm học 2009-2010 :58,5%. Tỷ lệ học sinh lên lớp hàng năm đạt trên 95%. Trong các năm học gần đây tỷ lệ học sinh khá tăng lên rõ rệt : năm học 2008-2009 là 16 em (3%), năm học 2009-2010 là 35 em (5%) và kì 1 năm học 2010-2011 là 51 em (8%). Hàng năm Trung tâm đều có học sinh đỗ đại học, đỗ cao đẳng, có em thi đỗ 2 trường. Năm học 2009-2010 theo thông báo của Bộ GD-ĐT học sinh Trung tâm tỉnh thi đại học xếp vào vị trí thứ 2410, trên các trường THPT Văn Bàn 4, Bảo Yên 3, Simacai và các trung tâm GDTX trên địa bàn tỉnh.

- Việc dạy nghề được tổ chức nghiêm túc . Việc lựa chọn giảng dạy các nghề phù hợp với nguyện vọng của học sinh và điều kiện CSVC của Trung tâm đã góp phần tích cực cho việc phát triển số lượng. Trong nhiều năm liên tục, học sinh học nghề tại Trung tâm đã dự thi nghề với kết quả cao, từ 95% trở lên.

- Hiện nay Trung tâm đã khẳng định được chất lượng và uy tín cao, được xã hội tin tưởng. Số lượng học viên đăng ký vào các loại hình đào tạo ngày càng nhiều. Trung tâm khẳng định được uy tín cao về chất lượng dạy tiếng Trung Quốc và tiếng Anh trong khu vực. Từ năm 2008, Trung tâm nhận được sự giúp đỡ giáo viên dạy tiếng Anh và tiếng Hàn miễn phí của tổ chức phi chính phủ Hàn Quốc Global Care, chất lượng và uy tín dạy tiếng Anh, tiếng Hàn tăng lên rõ rệt. Trung tâm cũng tham mưu và được UBND tỉnh cho phép thí điểm dạy tiếng Việt cho người Trung Quốc, tạo ra môi trường thuận lợi để nâng cao chất lượng dạy học tiếng Trung Quốc lâu dài.

- Từ năm học 2002-2003 Trung tâm mở hệ đại học tại chức theo phương thức liên kết với trường ĐHSP Hà Nội 1 và ĐHSP Hà Nội 2, có các lớp cử nhân ngành Mầm non, Tiểu học và THCS. Năm 2006, Trung tâm liên kết với trường Cao đẳng Công nghiệp Thái Nguyên mở 3 lớp trung cấp nghề May và Gò-Hàn. Năm 2007, Trung tâm liên kết với trường ĐHSP Ngoại ngữ-ĐHQG Hà Nội mở 2 lớp sư phạm tiếng Anh, liên kết với Đại học thể dục thể thao TW1 mở lớp Đại học Thể dục Thể thao. Năm 2009, Trung tâm mở rộng liên kết với ĐH Mở Hà Nội. Năm 2010, Trung tâm mở rộng liên kết tới các trường ĐH Thủy lợi, ĐH Giao thông, ĐH Mỏ-Địa chất. Năm 2011 tiếp tục mở rộng tới ĐH Xây dựng, ĐH Kiến trúc, ĐH QTKD và công nghệ Hà Nội. Quy mô hệ ĐHTC trong những năm gần đây tăng lên tới 17 lớp. Việc quản lý dạy và học, thi cử tổ chức nghiêm túc, được dư luận đánh giá cao. Kết quả thi tốt nghiệp 5 khoá ĐHSP đầu tiên: dự thi 991, tốt nghiệp 991 (100%), trong đó loại giỏi 31 (3,1%), khá 768 (77,5%), trung bình khá 192(21,4%).

- Trong khoảng thời gian tới trước tháng 3-2011, Trung tâm thực hiện tốt nhiệm vụ được Sở GD-ĐT phân công về chỉ đạo dạy nghề, tổ chức thi nghề cho các trường THPT, THCS trong toàn tỉnh. Trong nhiều năm đã tổ chức thi nghề cho hơn 30.000 học sinh. Từ tháng 3-2011 đến nay công việc này được Sở GD-ĐT điều chỉnh phân công, TT không tiếp tục làm nữa.

3. Cơ sở vật chất ngày càng khang trang, hiện đại.

- Năm đầu mới thành lập, năm học 1994-1995, Trung tâm còn phải nhờ CSVC của Công ty sách và thiết bị trường học Lào Cai.

- Năm học 1995-1996, Trung tâm được xây dựng 4 phòng học cấp 4 và một số gian nhà tạm. Mặc dù vậy, Trung tâm đã cố gắng tổ chức các hoạt động. Trung tâm đã tổ chức được 4 lớp BTVH với 143 học viên.

- Năm học 1996-1997, Trung tâm được đầu tư xây dựng 1 nhà 4 tầng 24 phòng học. Trong điều kiện vừa xây dựng vừa học, nhưng Trung tâm vẫn duy trì tốt các lớp BTVH.

- Kể từ năm học 1997-1998 đến năm hết năm học 2002-2003 Trung tâm phải san sẻ CSVC cho trường THPT Bán công thị xã Lào Cai. Trong khi rất thiếu thốn, khó khăn về CSVC, gặp rất nhiều khó khăn khi trong cùng một trường có hai đơn vị cùng hoạt động, nhưng Trung tâm vẫn tổ chức tốt các hoạt động, qui mô ổn định và bắt đầu tăng lên. Tuy nhiên, trong thời kỳ đầu Trung tâm vẫn chủ yếu tổ chức giảng dạy BTVH và dạy nghề phổ thông. Từ năm học 2000-2001 mới mạnh dạn tổ chức những lớp ngoại ngữ, tin học đầu tiên. Từ năm học 2001-2002 mới tổ chức liên kết giảng dạy Đại học Sư phạm tại chức.

- Từ năm học 2003-2004 đến hết tháng 8-2008, Trung tâm phải san sẻ CSVC cho trường THPT chuyên. Trong giai đoạn này Trung tâm còn khó khăn về phòng học và không gian để tổ chức các loại hoạt động, phải tổ chức dạy học liên tục 3 ca. Tháng 8-2008 khi trường THPT Chuyên chuyển đi, Trung tâm được tiếp nhận thêm một số phòng học, tình trạng thiếu thốn về CSVC mới tạm thời được giải quyết. Năm 2010, Trung tâm được cấp kinh phí để sửa chữa chỉnh trang CSVC gần 1 tỷ đồng. Bộ mặt của Trung tâm sau một số năm xây dựng đã được xếp vào loại khang trang, sạch đẹp.

- Về đồ dùng dạy học: Những năm 1994-1997 hầu như không có đồ dùng dạy học. Năm 1997, Trung tâm được đầu tư mua sắm 15 dàn máy vi tính và 5 bộ dụng cụ dạy nghề môn Điện dân dụng THCS. Năm 2000, Trung tâm được trang bị thêm 15 dàn máy vi tính và 200 bộ bàn ghế. Đồ dùng và trang bị dạy học chỉ thực sự được tăng cường từ năm 2004 trở lại đây. Năm 2004, Trung tâm được trang bị 1 phòng học tiếng 24 cabin. Năm 2005, hoàn thành công, tường rào, mua thêm 100 bộ bàn ghế, 15 dàn máy vi tính. Năm 2006, được trang bị một phòng thực hành nghề may công nghiệp. Năm 2007, xây nhà ăn, 6 phòng khách, trang bị thêm 1 phòng thực hành may và 1 xưởng gò hàn, 1 bộ dụng cụ thực hành điện dân dụng, 1 bộ thực hành nghề nấu ăn, được TOPIC64 trang bị 15 dàn máy tính, Sở GD-ĐT trang bị bộ thí nghiệm từ lớp 6 đến hết cấp THPT. Năm 2008, được mua thêm 120 bộ bàn ghế học sinh, làm thêm 4 phòng khách, được nhận hỗ trợ máy chiếu, máy phô tô từ dự án đổi mới chương trình

Đặng Đức Thái - Giám đốc Trung tâm KTTH-HNDN&GDTX tỉnh Lào Cai

THCS. Năm 2009 được trang bị thêm 1 phòng thực hành may, 1 xưởng sửa chữa cơ khí, mua thêm dụng cụ dạy nghề hàn gò, được nhận 40 dàn máy tính và nhiều đồ dùng dạy học khác của Dự án đổi mới chương trình THPT, tự mua sắm thêm hàng chục tăng âm, TV, giường nội trú. Trung tâm đầu tư xây dựng thư viện chuẩn với trên 1000 đầu sách.

4. Các danh hiệu thi đua đã đạt được qua từng năm:

- Năm học 2000 □ 2001:

- + Trường tiên tiến – Giấy khen của Sở Giáo dục - Đào tạo.
- + 2 tổ đạt tập thể Lao động giỏi (Tổ hành chính, tổ chuyên môn)
- + 1 tổ đạt tập thể Lao động xuất sắc (Tổ giáo vụ)

- Năm học 2001 □ 2002:

- + Trường tiên tiến xuất sắc - UBND tỉnh tặng Bằng khen.
- + 2 tổ đạt tập thể Lao động giỏi (Tổ giáo vụ, tổ chuyên môn)
- + Công đoàn ngành tặng giấy khen.

- Năm học 2002 □ 2003:

- + Trường tiên tiến xuất sắc: UBND tỉnh tặng Bằng khen.
- + 3 tổ đạt tập thể Lao động giỏi
- + Liên đoàn lao động tỉnh tặng Bằng khen

- Năm học 2003 □ 2004:

- + UBND tỉnh tặng Bằng khen về thành tích 10 năm.
- + 2 phòng đạt tập thể Lao động xuất sắc, 2 tổ đạt tập thể Lao động giỏi
- + Liên đoàn lao động tỉnh tặng Bằng khen

- Năm học 2004 □ 2005:

- + Tỉnh uỷ, HĐND, UBND tỉnh tặng cờ ghi nhận thành tích 10 năm.
- + Bộ Giáo dục-Đào tạo tặng bằng khen về lao động-hướng nghiệp.
- + 2 phòng đạt tập thể Lao động xuất sắc, 1 tổ đạt tập thể Lao động xuất sắc, 2 tổ đạt tập thể Lao động giỏi.

- Năm học 2005-2006:

- + Ủy ban nhân dân tỉnh tặng cờ đơn vị dẫn đầu khối GDTX
- + Ủy ban nhân dân tỉnh tặng bằng khen đơn vị có thành tích xuất sắc trong phong trào bảo vệ an ninh, trật tự an toàn xã hội.
- + 2 phòng đạt tập thể Lao động xuất sắc, 1 tổ đạt tập thể Lao động xuất sắc, 1 tổ đạt tập thể Lao động giỏi.

- Năm học 2006-2007:

- + Trường tiên tiến-Giấy khen của Sở Giáo dục - Đào tạo.
- + 1 phòng đạt tập thể Lao động xuất sắc (P. Hướng nghiệp dạy nghề)
- + 1 CB được Bộ GD-ĐT tặng bằng khen, 9 CSTĐ cấp CS, 17 LĐTT

- Năm học 2007-2008:

- + Đơn vị được nhận Bằng khen của Thủ tướng Chính phủ
- + Trường tiên tiến xuất sắc-Giấy khen của Sở Giáo dục - Đào tạo.
- + 1 phòng đạt tập thể Lao động xuất sắc (P. Hướng nghiệp dạy nghề)
- + 1 CB được Bộ Thủ tướng tặng bằng khen, 2 cá nhân được chủ tịch UBND tỉnh tặng bằng khen, 9 CSTĐ cấp CS, 7 LĐTT.

- Năm học 2008-2009:

- + Được Ủy ban nhân dân tỉnh tặng cờ đơn vị dẫn đầu khối GDTX
- + Trường tiên tiến xuất sắc-Giấy khen của Giám đốc Sở GD-ĐT.
- + 1 phòng đạt tập thể Lao động xuất sắc (P. Dạy văn hoá)
- **Năm học 2009-2010:**
 - + Được Ủy ban nhân dân tỉnh tặng cờ đơn vị dẫn đầu khối GDTX
 - + Trường tiên tiến xuất sắc-Giấy khen của Giám đốc Sở GD-ĐT.

Nhìn vào các số liệu trên có thể đánh giá rằng:

- *Từ ngày thành lập đến nay, Trung tâm đã có sự phát triển rất đáng khích lệ, cả trong việc mở rộng qui mô, nâng cao chất lượng, phát triển các điều kiện phục vụ dạy học, nhất là giai đoạn từ năm 2000 đến nay.*
- *Các thành tích trên của Trung tâm đạt được trong điều kiện CSVN hết sức khó khăn, luôn bị chi phối bởi các điều kiện khách quan và không có ưu thế vượt trội so với các đơn vị khác trên địa bàn có chức năng, nhiệm vụ tương tự.*

II. Quá trình xây dựng đội ngũ từ năm học 2003-2004 đến 2010-2011.

1. Khái quát về đội ngũ:

- Khi thành lập, Trung tâm chỉ có 7 biên chế, trong đó có 2 nhân viên hành chính.
- Hiện nay tổng số cán bộ, giáo viên: 39 người; trong đó: Lãnh đạo: 02 người (1 Giám đốc, 1 phó giám đốc); Giáo viên :30 người (10 hợp đồng ngoài BC); Cán bộ, nhân viên hành chính: 7 người (2 hợp đồng ngoài BC). Trong đội ngũ hiện tại có 02 thạc sĩ khoa học, 24 cử nhân. Hiện tại có 3 cán bộ, giáo viên đang học đại học và sau đại học.
- Về sắp xếp bộ máy : Từ năm học 2002-2003 trở về trước Trung tâm chỉ bố trí 1 tổ chuyên môn, 1 tổ giáo vụ và 1 tổ hành chính. Từ tháng 2-2004 Trung tâm sắp xếp thành 2 tổ chuyên môn (Tổ tự nhiên và Tổ Xã hội), 1 phòng Hành chính-Tổng hợp và 1 phòng Giáo vụ. Từ năm học 2004-2005 đến 2007-2008, Trung tâm bố trí 5 phòng chuyên môn là: P.Quản lý đào tạo, P. Dạy văn hoá, P. Hướng nghiệp-Dạy nghề, P. Tin học-Ngoại ngữ và P. Tổ chức-Hành chính. Từ năm học 2008-2009 đến nay sắp xếp thành 4 phòng là P.Quản lý đào tạo, P. Dạy văn hoá, P. Hướng nghiệp-Dạy nghề và P. Tổ chức-Hành chính. Có được điều này là do Trung tâm đã lớn mạnh về qui mô, chức năng được mở rộng và nâng lên.
- Trong những năm đầu mới thành lập, Trung tâm trải qua những lúc thăng trầm. Có những lúc đã nảy sinh tư tưởng hoài nghi và mất đoàn kết nội bộ. Song Trung tâm đã vượt qua để xây dựng được một tập thể đoàn kết, trưởng thành về mọi mặt. Tập thể Trung tâm hiện nay được đánh giá là vững vàng về chuyên môn, năng động trong công việc, nhiệt tình, trách nhiệm cao, đoàn kết giúp đỡ nhau trong công tác và cuộc sống, đã có một số giáo viên đạt giáo viên dạy giỏi cấp trường, cấp tỉnh .

- Từ khi thành lập, Trung tâm có 1 tổ đảng. Hiện nay Trung tâm có 1 Chi bộ gồm 9 đảng viên. Chi bộ đang bồi dưỡng 2 đối tượng. Tổ đảng (trước đây) và Chi bộ Trung tâm (hiện nay) luôn đạt tiêu chuẩn trong sạch, vững mạnh.

2. Phân tích thực trạng đội ngũ:

2.1. Về số lượng:

Tiêu chí	Năm học 2003- 2004	Năm học 2004- 2005	Năm học 2005- 2006	Năm học 2006- 2007	Năm học 2007- 2008	Năm học 2008- 2009	Năm học 2009- 2010	Năm học 2010- 2011
Tổng cộng:	21	22	27	39	37	41	43	39
1. Cán bộ quản lý	3	2	3	3	3	3	3	2
2. Giáo viên	12	14	17	29	27	30	32	30
Trong đó: - Văn	2	2	2	3	3	3	3	3
- Sử						1	2	1
- Địa							1	1
- Toán	2	2	3	3	3	3	3	3
- Lý	2	2	2	2	2	2	2	2
- Hoá	1	1	1	2	1	2	2	2
- Sinh	1	1	1	1		1	2	2
- Tiếng Anh	1	1	1	1	1	1	1	1
- Tiếng Trung	1	2	2	3	2	2	1	2
- Tin học		1	2	3	3	3	3	3
- Dạy nghề	2	2	3	11	12	12	12	10
- Môn khác								
3. Nhân viên	6	6	7	7	7	8	8	7
- Kế toán	1	2	2	2	2	1	1	1
- Thủ quỹ	1	1	1			1	1	1
- Văn thư				1	1	1	1	
- Bảo vệ, lái xe	2	1	2	3	3	2	2	2
- Phục vụ	2	2	2	1	1	2	2	2
- Khác						1	1	1

2.2. Cơ cấu biên chế và hợp đồng lao động:

Tiêu chí	Năm học 2003- 2004	Năm học 2004- 2005	Năm học 2005- 2006	Năm học 2006- 2007	Năm học 2007- 2008	Năm học 2008- 2009	Năm học 2009- 2010	Năm học 2010- 2011
Tổng cộng:	21	22	27	39	37	41	43	39
1. Biên chế	17	19	20	21	21	25	26	24
2. Hợp đồng	1	1	1	1	1	1	1	1

Đặng Đức Thái - Giám đốc Trung tâm KTTH-HNDN&GDTX tỉnh Lào Cai

<i>trong biên chế.</i>								
3. Hợp đồng có thời hạn (68)	2	2	2	3	2	2	2	2
3. Hợp đồng ngoài biên chế.	1		4	14	13	13	14	12

2.3. Phát triển Đảng

Tiêu chí	Năm học 2003-2004	Năm học 2004-2005	Năm học 2005-2006	Năm học 2006-2007	Năm học 2007-2008	Năm học 2008-2009	Năm học 2009-2010	Năm học 2010-2011
-Tổng số ĐV	4	4	6	7	8	9	8	9
Trong đó:								
- Kết nạp		1	1	1	1			2
- Chuyển đến	1		1	1	1	1		
- Chuyển đi		1		1	1		1	1

2.4. Chất lượng đội ngũ

a. Thuận lợi:

- Tuổi đời của đại bộ phận còn trẻ, trình độ đạt chuẩn và trên chuẩn chiếm tỷ lệ cao.

- Hầu hết đội ngũ giáo viên nhà trường có tinh thần trách nhiệm và tâm huyết với nghề, luôn cố gắng rèn luyện trong mọi hoạt động để có kết quả tốt.

- Có lối sống lành mạnh. Giữa giáo viên với giáo viên, giữa giáo viên với học sinh, với phụ huynh có quan hệ tốt.

b. Khó khăn:

- Biên chế thấp, không tương xứng với khối lượng công việc đồ sộ Trung tâm phải đảm nhiệm, vì vậy phải giải quyết bằng phương thức tự hợp đồng (khoảng 30-40%). Một số môn còn thiếu giáo viên làm nòng cốt.

- Phần lớn cán bộ giáo viên còn chưa thích ứng với cơ chế tự chủ, còn mang tư tưởng bao cấp, chưa nắm rõ đặc thù của trung tâm GDTX, tư duy chuyên môn thuần túy, ngại tham gia các hoạt động liên quan đến quản lý, chiêu sinh và tổ chức lớp học...thành ra công việc này dồn lên vai một số người khác.

- Một bộ phận giáo viên, cán bộ còn non tay nghề. Số giáo viên trẻ vừa ra trường có kiến thức, có lòng nhiệt tình nhưng còn hạn chế về phương pháp giảng dạy và kinh nghiệm thực tế. Số giáo viên cao tuổi có kinh nghiệm trong công tác nhưng lại hạn chế về sức khỏe, làm việc chủ yếu dựa vào kinh nghiệm, ngại đổi mới về mặt phương pháp.

- Bên cạnh đó, ngay trong bản thân mỗi giáo viên cũng có sự mâu thuẫn giữa năng lực chuyên môn thực sự và trình độ được đào tạo.

- Cá biệt trong nhiều giai đoạn tại Trung tâm còn có những giáo viên thiếu lòng nhiệt tình, thiếu ý thức xây dựng tập thể, tư tưởng thực dụng, vụ lợi gây ảnh hưởng tiêu cực đến tư tưởng một số giáo viên khác.

III. Nguyên nhân của những khó khăn trong thực trạng đội ngũ:

- Về công tác tổ chức: Nhà trường không được phép tuyển dụng giáo viên nên vẫn còn một số giáo viên năng lực hạn chế.

- Công tác bồi dưỡng giáo viên chưa thường xuyên, chưa thiết thực và hiệu quả. Đặc biệt là chưa bồi dưỡng về chức năng, nhiệm vụ, vai trò của giáo viên đối với trung tâm giáo dục thường xuyên, còn đánh đồng nhiệm vụ của giáo viên trung tâm GDTX với giáo viên các trường trung học thuần túy. Một bộ phận lớn giáo viên còn mang nặng tư tưởng bao cấp, bình quân chủ nghĩa. Một bộ phận lớn nhân dân còn mang tư tưởng ỷ lại, dựa dẫm vào nhà nước.

- Công tác động viên khuyến khích giáo viên có tính năng động, sáng tạo và học sinh có thành tích cao trong giảng dạy và học tập còn chưa kịp thời, chưa thành động lực để họ phấn đấu.

- Việc cân đối giữa thu và chi theo chức năng, nhiệm vụ của đơn vị thực hiện quyền tự chủ tài chính chưa được đặt trong bối cảnh các quyền tự chủ khác, vì vậy các điều kiện để triển khai công việc đối với trung tâm GDTX chưa được đáp ứng kịp thời, nhất là trong giai đoạn thị trường có nhiều biến động bất lợi như hiện nay.

- Nhận thức của xã hội, kể cả của ngành GD-ĐT đối với vai trò, chức năng, nhiệm vụ, vị thế của trung tâm GDTX còn nhiều sai lệch, dẫn đến sự kìm hãm hoặc đánh giá lệch lạc đối với hoạt động của trung tâm GDTX. Đối với các trung tâm GDTX cấp huyện còn khó khăn hơn các trung tâm GDTX cấp tỉnh.

IV. Những giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ:

Xuất phát từ cơ sở lý luận, thực tiễn và thực trạng của nhà trường trong những năm học vừa qua. Để xây dựng đội ngũ, khai thác có hiệu quả năng lực của đội ngũ, đáp ứng đòi hỏi công việc và sự phát triển của trung tâm chúng tôi xin đưa ra một số giải pháp sau đây:

1. Tăng cường nhận thức về vai trò của trung tâm GDTX trong hệ thống giáo dục trong thời kỳ mới:

Làm cho cán bộ giáo viên trong trung tâm nhận thức rõ vai trò của trung tâm GDTX giáo dục thường xuyên trong hệ thống giáo dục: đáp ứng nhu cầu bồi dưỡng nâng cao trình độ của mọi đối tượng sau tuổi phổ thông hoặc chuyên nghiệp. Trong thời kỳ KHKT phát triển như vũ bão, nhu cầu học tập cập nhật kiến thức là một đòi hỏi đối với mọi người, kể cả những người đã chuẩn hoá bằng cấp, đòi hỏi học tập này kéo dài cho tới suốt đời người, tức là khoảng 30-50 năm sau tuổi học phổ thông. Người học không thể tìm thấy chỗ học nào thích hợp hơn là tại các trung tâm GDTX. Điều này vừa là trách nhiệm, vừa là niềm tự hào đối với mỗi cán bộ, giáo viên, nhân viên công tác tại các trung tâm GDTX.

2. Tăng cường công tác giáo dục tư tưởng chính trị, đạo đức tác phong và nhận thức về nhiệm vụ của giáo viên trong trung tâm GDTX:

Xác định đây là nhiệm vụ quan trọng của người quản lý. Phải thường xuyên cho giáo viên sinh hoạt nâng cao tư tưởng chính trị. Luôn coi trọng công tác dân chủ, xây dựng khối đoàn kết nội bộ. Trong công tác giáo dục tư tưởng

chính trị luôn coi trọng công tác thi đua, công tác động viên tuyên truyền, đặt niềm tin vào giáo viên nhằm khơi dậy sức năng động sáng tạo, dám nghĩ, dám làm trong đội ngũ.

Xây dựng khối đoàn kết gắn bó giữa giáo viên và phụ huynh học sinh, với lãnh đạo địa phương cũng như các đoàn thể để phối hợp làm công tác giáo dục.

Đặc biệt luôn coi trọng tinh thần tự giác, ý thức trách nhiệm trong việc tự học, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn. Lấy hiệu quả công tác, chất lượng học sinh làm thước đo cuối cùng để đánh giá chất lượng và sự cố gắng của đội ngũ giáo viên.

Hàng năm, Trung tâm dành ra từ 3-5 ngày vào đầu năm học để bồi dưỡng giáo viên về kế hoạch, phương hướng, nhiệm vụ và các giải pháp phát triển của đơn vị. Hàng tháng tổ chức họp toàn cơ quan để đánh giá công tác thời gian qua và thảo luận về nhiệm vụ công tác của tháng tiếp theo. Cuối năm lấy hiệu quả giảng dạy, tỷ lệ thi tốt nghiệp bộ môn so sánh với tỷ lệ chung của tỉnh để động viên, khen thưởng anh chị em...

Phải làm cho mỗi cán bộ, giáo viên, nhân viên của Trung tâm nhận thức rõ: đối với cán bộ, giáo viên của trung tâm GDTX thì nhiệm vụ chiêu sinh là nhiệm vụ số 1. Công tác chiêu sinh là việc khó, là sự kết hợp của chữ tín, của điều kiện hạ tầng, của thái độ phục vụ và của cả công tác tuyên truyền nữa. Chính vì vậy, người giáo viên của trung tâm GDTX phải vừa giỏi về chuyên môn, có khả năng tổ chức, có tư duy thị trường và có khả năng marketing tốt. Ngược lại, nếu chỉ tham gia công tác dạy học thuần túy thì đóng góp cho sự phát triển của trung tâm sẽ gặp nhiều hạn chế.

3. Xây dựng ý thức bình đẳng giữa biên chế và hợp đồng.

Thực tế trong những năm qua, từ năm học 2005-2006 đến nay, đội ngũ giáo viên của Trung tâm là sự pha trộn giữa biên chế và hợp đồng. Số lượng giáo viên hợp đồng từ 11 đến 15 người, chiếm từ 30 đến 40 lực lượng lao động tại Trung tâm.

Trung tâm đã thực hiện sự bình đẳng như sau:

- Bình đẳng về quyền lợi: giáo viên hợp đồng được trả lương và các thù lao làm thêm khác ngang bằng với biên chế, được điều chỉnh hợp đồng tăng lương theo thời điểm xét nâng lương của biên chế, được đánh giá và khen thưởng tương đương như biên chế.

- Giáo viên hợp đồng được bình đẳng tham gia hội họp sinh hoạt cơ quan cũng như sinh hoạt các đoàn thể quần chúng, được bồi dưỡng để có sự trưởng thành về chuyên môn và chính trị giống như biên chế.

Qua thực hiện chế độ hợp đồng như trên anh chị em giáo viên hợp đồng phấn khởi và yên tâm công tác.

Thực tế việc hợp đồng như trên đã làm thay đổi căn bản về nhận thức của giáo viên: từ vị thế người đi làm thuê đến vị thế người làm chủ, tinh thần cống hiến cho học sinh và vì đơn vị tăng lên đáng kể.

4. Xây dựng quy chế làm việc khoa học nhằm nâng cao hiệu quả các hoạt động trong nhà trường:

BGD Trung tâm, thông qua hội nghị CNVC đề ra kế hoạch hoạt động năm, với các chỉ tiêu và biện pháp chính. Trên cơ sở kế hoạch của Trung tâm các tổ chức có kế hoạch cụ thể, chi tiết, sáng tạo cho bộ phận do mình phụ trách từng tháng, tuần, từng lĩnh vực công tác như: bổ túc văn hoá, liên kết đào tạo ĐHTC, dạy nghề, tin học, ngoại ngữ...

Trong năm học, Trung tâm có các **quy định như sau:**

- Quy chế chỉ tiêu nội bộ: được thông qua đại hội CNVC. Thực chất nội dung quy chế này bao quát mọi lĩnh vực hoạt động của Trung tâm vì nó đề cập đến yêu cầu công việc và định mức thù lao được hưởng, hoặc khen thưởng đối với người thực hiện.

- Quy chế tổ chức các hoạt động đào tạo: Quy chế này qui định các công việc từng bộ phận phải triển khai, cách thức triển khai, phối hợp, khen thưởng và xử lý vi phạm đối với các cá nhân giáo viên, cán bộ và học viên có quyền lợi và trách nhiệm liên quan. Trong quy chế này cũng nêu các quy định quan hệ công tác và cách thức phối hợp của các thành viên BGĐ, các trưởng bộ phận công tác, qui định hội họp, hồ sơ sổ sách...

- Kế hoạch công tác năm và lịch công việc cả năm đến từng tháng. Đầu mỗi tháng BGĐ lên lịch hoạt động chính trong tháng đó. Lịch này được thông báo tới các bộ phận công tác.

Thông qua các quy định trên các cán bộ giáo viên xây dựng nếp sống và làm việc khoa học, siết chặt nề nếp kỷ cương trong nhà trường.

5. Chỉ đạo tốt hoạt động tổ chuyên môn:

a). Công tác bồi dưỡng và tự bồi dưỡng:

Trung tâm luôn tổ chức nghiêm túc các kỳ sinh hoạt chuyên môn tại các tổ hàng tuần,...lấy tổ chuyên môn làm nòng cốt nâng cao chất lượng, tổ chức tốt việc thực hiện quy chế chuyên môn, công tác chuyên đề. Xây dựng và thực hiện tổ cốt cán cấp trường có nhiệm vụ bồi dưỡng cho đội ngũ của mình.

b). Công tác tự bồi dưỡng:

Giám đốc phải giáo dục để công tác này thấm vào mỗi giáo viên, giúp cho họ thấy rõ tầm quan trọng của việc tự học, tự bồi dưỡng. Mỗi giáo viên trong trung tâm quy định phải có sổ tự bồi dưỡng riêng và sổ tích lũy kinh nghiệm cho mình.

Có nhiều hình thức bồi dưỡng. Mỗi tổ chuyên môn, mỗi cá nhân giáo viên cần nắm được và vận dụng đúng nơi, đúng lúc giúp cho việc bồi dưỡng mang lại hiệu quả như mong muốn.

c). Một số hình thức bồi dưỡng như sau:

- Bồi dưỡng thường xuyên theo yêu cầu của Bộ, ngành.
- Thăm lớp, dự giờ rút kinh nghiệm bài dạy.
- Thường xuyên đăng ký thao giảng tiết dạy chuẩn bằng máy chiếu.
- Tổ chức các buổi hội thảo chuyên đề những vấn đề mới và khó.
- Trao đổi kinh nghiệm trong việc giải các bài tập khó.
- Tổ chức đi thực tế học hỏi trường bạn, học hỏi đồng nghiệp trong và ngoài tỉnh.

Bên cạnh đó, mỗi giáo viên một mặt phải chủ động tích cực tham gia các hình thức bồi dưỡng chung của tổ, nhóm, mặt khác phải có kế hoạch thường xuyên tích lũy, mở rộng kiến thức về mọi mặt thông qua một số hình thức sau:

- Đọc tài liệu, phân loại hệ thống hoá tài liệu phục vụ cho từng bài, từng chương cụ thể.
- Tham gia hướng dẫn việc tìm tòi, sáng tạo trong học sinh.
- Đúc rút kinh nghiệm, viết SKKN, trao đổi với đồng nghiệp về các kinh nghiệm giảng dạy và giáo dục.

6. Tăng cường công tác kiểm tra đánh giá:

- Công tác kiểm tra đánh giá tốt sẽ giúp cho người quản lý nhận được thông tin về tình hình thực hiện các nhiệm vụ của bộ phận cũng như việc xác định được những sai lệch so với yêu cầu. Từ đó làm căn cứ tiến tới việc xếp loại bình bầu, tổng kết, điều chỉnh hay xây dựng kế hoạch cho chu trình quản lý mới.

- Giúp người quản lý hiểu rõ hơn những thuận lợi, khó khăn của người giáo viên trong công tác chuyên môn nhằm tạo điều kiện thúc đẩy việc thực hiện những quyết định quản lý.

- Giúp đối tượng quản lý hiểu rõ hơn những yêu cầu nhiệm vụ để phối hợp tốt công tác của mình.

Có nhiều nội dung kiểm tra giáo viên:

- Kiểm tra giờ dạy trên lớp
- Kiểm tra hồ sơ, sổ sách giảng dạy.
- Kiểm tra việc soạn giảng, chấm chữa, trả bài cho học sinh.
- Kiểm tra việc sử dụng đồ dùng TBDH và thực hiện nề nếp chuyên môn.
- Kiểm tra thông qua việc khảo sát chất lượng học sinh.
- Kiểm tra hiểu biết xã hội và kiến thức cơ bản (theo từng ngành đào tạo)

Tuy nhiên, nguyên tắc cơ bản trong kiểm tra là phải đảm bảo tính khách quan, công bằng, chính xác, hiệu quả và tính thuyết phục.

7. Thường xuyên quan tâm đến đời sống vật chất và tinh thần của CBGV:

** Về tinh thần:*

- BGĐ trung tâm phải luôn quan tâm đến đội ngũ về đời sống tinh thần, quan tâm tổ chức các hoạt động tập thể cho đội ngũ của mình với các hình thức như: Tổ chức giao lưu văn nghệ, thăm quan, tổ chức các ngày lễ của ngành, của giới. Thông qua các hoạt động đó xây dựng tinh thần tương thân tương ái giúp đỡ lẫn nhau, tạo nên sức mạnh đoàn kết để hoàn thành nhiệm vụ. Thực tế ở Trung tâm KTTH-HNDN&GDTX tỉnh Lào Cai công việc này làm khá tốt, các ngày lễ như 8-3, 1-6, rằm Trung thu, 20-11 đã tổ chức thành nề nếp, mang lại niềm vui cho anh chị em CB, CNVC.

- Phải quan tâm đến việc bồi dưỡng các cá nhân điển hình, tích cực, dìu dắt anh chị em vào Đảng. Phải tin tưởng vào năng lực và nhiệt tình của lớp trẻ để giao việc quản lý từ dễ đến khó và thông qua đó giúp anh chị em trưởng thành, tránh tư tưởng hẹp hòi, yêu cầu cầu toàn làm mất tự tin của lớp trẻ. Thực tế trong các năm từ 2004 đến 2010 Chi bộ Trung tâm đã kết nạp trung bình mỗi năm 1 đảng viên mới, hầu hết tuổi đời đảng viên mới dưới 30.

Đặng Đức Thái - Giám đốc Trung tâm KTTH-HNDN&GDTX tỉnh Lào Cai

- Phải tạo điều kiện và động viên anh chị em học tập nâng cao trình độ. Đặc biệt, phải quan tâm đến các cá nhân trẻ nhưng chưa đạt trình độ chuẩn hoá và các cán bộ nguồn giàu triển vọng. Trong thời gian từ năm 2000 đến nay Trung tâm đã tạo điều kiện để cán bộ, giáo viên học tập nâng cao trình độ: 4 đồng chí tốt nghiệp thạc sĩ, 2 tốt nghiệp lý luận chính trị cao cấp, 6 tốt nghiệp đại học chuyên tu và hiện nay có 3 người đang theo học thạc sĩ và đại học tại chức.

- Phải tạo ra quan hệ bình đẳng giữa các lao động trong cùng một tập thể, không phân biệt biên chế và hợp đồng về quyền lợi mà lao động mang lại.

** Về vật chất:*

- Quan tâm đến quyền lợi vật chất cho người lao động theo nguyên tắc: người làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng.

- Thực hiện khen thưởng thường xuyên, hàng tháng hoặc hàng tuần gắn liền với vật chất. Thực hiện cơ chế khoán chi, Trung tâm chi trả tiền thêm lương hàng tháng cho cán bộ giáo viên, mức thêm từ 0,3 đến 1,0 hệ số lương cơ bản (tuỳ theo vị trí công tác và mức độ hoàn thành nhiệm vụ).

V. Kết quả:

Thực tế sau 07 năm công tác và làm nhiệm vụ quản lý ở Trung tâm KTTH-HNDN&GDTX tỉnh Lào Cai tôi nhận thấy rằng: Dưới tác động tích cực của các biện pháp trên, chất lượng đội ngũ đã được nâng lên một cách rõ rệt. Cụ thể là:

Về tư tưởng chính trị: Hầu hết giáo viên đã bám trường, bám lớp tâm huyết với nghề hơn, tự giác trong công việc hơn.

Về chất lượng chuyên môn: Từ chỗ anh chị em chưa biết việc đã hình thành một đội ngũ cán bộ trẻ, có ý thức, giàu sáng tạo và tự tin trong công việc. Từ chỗ mọi việc đều dồn lên vai người quản lý, nhiều năm trường loay hoay trong việc phát triển qui mô, có ít học sinh, chất lượng giảm sút tại chỗ thì những năm gần đây Trung tâm mỗi năm tổ chức đến hơn 100 lớp học, với hơn 4000 học viên, nhiều giáo viên, cán bộ của ngành giáo dục Lào Cai đã từ Trung tâm trưởng thành, hiện giữ các cương vị cao trong các cơ quan quản lý giáo dục; đến năm học 2008-2009 nhà trường đã có nhiều giáo viên giỏi cấp trường, cấp tỉnh; năm học 2008 - 2009 có 2 học sinh giỏi cấp tỉnh, năm học 2010-2011 có 1 HSG cấp tỉnh (giải Nhì môn Văn).

Với sự chuyển biến về đội ngũ đó tác động tích cực đến học sinh. Chất lượng giáo dục đại trà và mũi nhọn đều tăng. Đối với một trung tâm tuyển sinh theo kiểu “tháo khoán, nhật nhạch” mà tỷ lệ tốt nghiệp 3 năm qua đều đứng trong top đầu của quốc gia, tỷ lệ học lực trung bình trên 68% là những số liệu có tính minh chứng, thuyết phục.

VI. Bài học kinh nghiệm:

1. Phải hết sức coi trọng công tác tư tưởng chính trị: Thường xuyên sinh hoạt tư tưởng chính trị, nâng cao nhận thức, bồi dưỡng tình cảm. Phải luôn quan tâm củng cố khối đoàn kết nội bộ.

2. Đẩy mạnh hoạt động của các phòng ban chuyên môn, nâng cao vai trò của trưởng, phó phòng chuyên môn.

3. Đẩy mạnh công tác bồi dưỡng và tự bồi dưỡng. Coi công tác này là then chốt là chìa khoá của mỗi giáo viên để trưởng thành.

5. Kế hoạch chỉ đạo của đơn vị phải khoa học. Các cá nhân và tổ chức làm việc theo kế hoạch phấn đấu vì mục tiêu đề ra.

6. Người cán bộ quản lý luôn phải thể hiện vai trò đầu tàu gương mẫu, dám nghĩ dám làm, có tầm nhìn và ý thức cầu thị

PHẦN III: KẾT LUẬN

Sáng kiến kinh nghiệm **Một số biện pháp xây dựng đội ngũ của trung tâm GDTX là những** kinh nghiệm đã qua thực tế kiểm nghiệm và đã đạt một số hiệu quả nhất định.

Người quản lý phải xác định xây dựng đội ngũ là nhiệm vụ sống còn để đơn vị luôn phát triển đi lên và bền vững. Tuy nhiên công việc này không dễ dàng và không thể nóng vội được.

Trên đây là toàn bộ những kinh nghiệm của bản thân đã rút ra được trong sáu năm qua, trong quá trình hệ thống không tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong được sự đóng góp ý kiến của quý cấp lãnh đạo, quý thầy cô giáo, quý đồng nghiệp, nhất là các đồng nghiệp làm công tác quản lý lâu năm để đề tài của tôi được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn !