

Chương 7

QUẢN LÝ NHÂN SỰ TRONG NHÀ TRƯỜNG



Chương này nhằm cung cấp cho người học những kiến thức cơ bản về quản lý nhân sự trong nhà trường như khái niệm, triết lý của quản lý nhân sự, đặc điểm của lao động sư phạm, hoạch định nguồn nhân sự, phân công và sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng và phát triển đội ngũ, đánh giá cán bộ, giáo viên, nhân viên... trong nhà trường.

Trang bị và nâng cao một số kỹ năng cơ bản về quản lý nhân sự như kỹ năng lập kế hoạch về nhân sự, phân tích công việc, tuyển dụng nhân sự, kỹ năng tổ chức hoạt động đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ, kỹ năng đánh giá cán bộ, giáo viên, nhân viên trong nhà trường.

Trên cơ sở lý luận và thực tế quản lý, giúp hiệu trưởng, các nhà quản lý nhận thức được vị trí, tầm quan trọng của quản lý nhân sự, có thái độ tích cực đổi mới, cải tiến hoạt động quản lý nhân sự trong nhà trường ngày càng tốt hơn nhằm đạt được mục tiêu quản lý.



A. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN LÝ NHÂN SỰ

I. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ QUẢN LÝ NHÂN SỰ

1. Khái niệm về quản lý nhân sự

Ngày nay, khi nhân loại bước vào nền kinh tế tri thức, người ta bắt đầu nói nhiều đến nguồn lực con người – yếu tố cơ bản để phát triển xã hội, tăng trưởng kinh tế thì đối với các nhà quản lý ở mọi lĩnh vực, vấn đề quản lý nhân sự được đặt lên hàng đầu. Khi người ta nói đến một tổ chức, một đơn vị làm ăn thất bại, thua lỗ, không phải vì thiếu vốn, thiếu trang thiết bị, thiếu cơ sở vật chất, mặt bằng ... mà người ta nghĩ ngay đến người lãnh đạo, thủ trưởng của đơn vị đó không đủ năng lực điều hành công việc, thiếu trang bị về kiến thức quản lý nhân sự hoặc thiếu kinh nghiệm trong chiến lược con người.

Phân tích về những thành công của nền kinh tế Nhật Bản qua nhiều năm cho thấy rằng, sở dĩ đưa lại “Sự thần kỳ kinh tế Nhật Bản” có nhiều nguyên nhân, nhưng nguyên nhân nổi bật nhất là chiến lược con người và chính sách nhân sự của họ.

Vậy quản lý nhân sự là gì? Ta hiểu thế nào về quản lý nhân sự?

Một nhà quản lý kinh tế từng nói “ Học vấn kinh doanh cơ bản của tôi không ngoài ba điều: đó là về con người, tài chính và công việc”. Qua đó mới thấy ngày nay muốn làm được việc vĩ đại hay thành đạt thì cần phải biết sử dụng nhân tài, phải biết khai thác các nguồn nhân lực và phối hợp sự hoạt động của con người trong sản xuất, kinh doanh, trong nhà trường, trong tổ chức.

Yếu tố hạn chế trong hầu hết mọi trường hợp quản lý kém hiệu quả chính là sự thiếu thốn về chất lượng và sức mạnh của nhà quản lý, không biết cách khai thác các nguồn lực và sự lãng phí không thể tưởng tượng được về các nguồn nhân lực và vật lực. Đặc biệt trong nhà trường, nguồn vật lực chỉ đóng vai trò thứ yếu, nguồn lực chính và quan trọng nhất là nguồn nhân lực - đội ngũ cán bộ, giáo viên, công nhân viên. Cần khai thác, sử dụng, quản lý nguồn nhân lực này như thế nào để đạt hiệu quả cao nhất? Đó là câu hỏi mà các hiệu trưởng, các nhà quản lý giáo dục cần phải trả lời.

Có thể nói quản lý nhân sự trong nhà trường là một công việc hết sức khó khăn và phức tạp, bởi vì nó đụng chạm đến những con người cụ thể với những hoàn cảnh, nguyện vọng, sở thích, cảm xúc và văn hóa riêng biệt. Vì vậy khái niệm quản lý nhân sự được đề cập ở nhiều góc độ khác nhau:

Quản lý nhân sự (Personnel Management).

Là khái niệm được sử dụng phổ biến những năm 1950 - 1960. Khái niệm này chỉ một số hoạt động liên quan đến việc bố trí, theo dõi, thực hiện các thủ tục qui định, các chế độ chính sách, các sự vụ liên quan đến nhân viên như tuyển dụng, lương, thưởng phạt, hưu trí...

- “*Nhân sự là việc bố trí, sắp xếp, quản lý con người trong một cơ quan, tổ chức*” (Từ điển Việt Nam, NXB ĐHQG Hà Nội, 2001, trang 502).

- Giáo sư người Mỹ Dinoch cho rằng:

“*Quản trị nhân sự bao gồm toàn bộ những biện pháp và thủ tục áp dụng cho nhân viên của một tổ chức và giải quyết tất cả các trường hợp xảy ra có liên quan đến một loại công việc nào đó*”.

- Giáo sư Felix Migro (Mỹ) thì cho rằng:

“*Quản lý nhân sự là nghệ thuật lựa chọn những nhân viên mới và sử dụng những nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt tới mức tối đa có thể được*”.

- Tác giả Nguyễn Tấn Phước định nghĩa:

“*Bố trí nhân sự là tiến trình tìm người phù hợp để giao phó một chức vụ hay một công việc đang trống, hoặc đang cần được thay thế*.”

Hoặc ngắn gọn: bố trí nhân sự là đặt đúng người vào đúng chỗ và đúng lúc”

Nhân sự phải gắn với tổ chức, với việc sắp xếp con người vào những vị trí nhất định trong bộ máy tổ chức để bảo đảm khả năng quản lý, điều hành được đơn vị cả hiện tại lẫn tương lai.

Xét vai trò chức năng của quản lý nhân sự có thể định nghĩa:

A *Quản lý nhân sự trong nhà trường là hoạt động gồm tuyển chọn, sử dụng, phát triển, động viên, tạo những điều kiện thuận lợi để các cá nhân và nhóm hoạt động có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cao nhất và sự bất mãn ít nhất của cán bộ, giáo viên, công nhân viên trong nhà trường.*

2. Tầm quan trọng của công tác quản lý nhân sự trong nhà trường

Bác Hồ đã dạy: Mọi việc thành công hay thất bại đều do cán bộ tốt hoặc kém. Đó là chân lý. Nghị quyết hội nghị trung ương 3 khoá VIII tiếp tục khẳng định "... *Cán bộ là nhân tố quyết định thành bại của cách mạng, gắn liền với vận mệnh của Đảng, của đất nước và chế độ, là khâu then chốt trong xây dựng Đảng*". Có thể nói, công tác cán bộ, nguồn lực con người là mặt quan trọng hàng đầu của một tổ chức, vì thế, việc quản lý nhân sự là yếu tố quyết định đến hiệu quả, hiệu lực của tổ chức.

- Trong mỗi tổ chức giáo dục, mỗi nhà trường, nhân sự chủ yếu là đội ngũ giáo viên. Đây là lực lượng nòng cốt có vai trò vô cùng quan trọng, ảnh hưởng lớn đến chất lượng giáo dục, như tiến sĩ Raja Roy Singh (Ấn Độ) đã đưa ra nhận xét: "*Không một hệ thống giáo dục nào có thể vươn cao quá tầm những giáo viên làm việc cho nó*". (Nền giáo dục cho thế kỷ XXI. Những triển vọng của châu Á – Thái Bình Dương, Viện KHGDVN, Hà Nội 1994, tr 115).

- Ở nước ta, trong các quan điểm chỉ đạo phát triển giáo dục-đào tạo của Đảng, của Nhà nước và của ngành giáo dục đều rất coi trọng vai trò, vị trí của đội ngũ giáo viên. Họ chính là những người quyết định trực tiếp chất lượng của giáo dục. Vì vậy, việc xây dựng, phát triển đội ngũ giáo viên được coi là một trong hai giải pháp trọng tâm của chiến lược phát triển giáo dục-đào tạo Việt Nam năm 2001-2010.

Yếu tố con người giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong sự phát triển của một quốc gia nói chung và của một tổ chức, một nhà trường nói riêng. Trong Đại hội Đảng IX chúng ta đã xác định: "*Con người vừa là mục tiêu, vừa là động lực thúc đẩy sự phát triển kinh tế – xã hội*" (Văn kiện đại hội Đảng IX, NXB chính trị quốc gia, HN 2001 trang 114), Cho nên việc nghiên cứu về công tác quản lý con người, quản lý nhân sự là rất cần thiết đối với các cán bộ quản lý giáo dục.

- Nhiệm vụ của ngành giáo dục là đào tạo lực lượng lao động có phẩm chất tốt, có trình độ văn hóa, kỹ thuật, có tay nghề... phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Vì vậy nhà trường cần phải có đội ngũ giáo viên đủ về số lượng, đạt chuẩn về chất lượng để đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của sự phát triển kinh tế – xã hội.

- Nghị quyết 05/2005 NQ-CP của Chính phủ (ban hành ngày 18/4/2005) về đẩy mạnh công tác xã hội hoá giáo dục đã chỉ đạo: "...*chuyển phần lớn hoạt động giáo dục sang cơ chế cung ứng dịch vụ*". Sự chuyển đổi này đã đặt ra cho nhà trường muốn phát triển và cạnh tranh có hiệu quả, buộc phải cải thiện tổ chức, trong đó yếu tố con người là quyết định. Việc tìm đúng người phù hợp để giao đúng việc nhằm khai thác tốt tiềm năng của họ và đem lại hiệu quả cao cho đơn vị sẽ tạo lợi thế cạnh tranh cho mỗi trường trong điều kiện đa dạng hóa các loại trường.

- Nghiên cứu quản lý nhân sự giúp các nhà quản lý nắm được cách giao tiếp có hiệu quả với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung với cấp dưới, nhạy cảm hơn, biết đánh giá cấp dưới một cách tốt nhất, biết cách lôi cuốn cấp dưới say mê với công việc... và tránh được những sai lầm trong việc tuyển chọn và sử dụng lao động, tạo được bầu không khí tốt đẹp trong tập thể, nâng cao chất lượng công việc, nâng cao hiệu quả của nhà trường.

Nhà tương lai học nổi tiếng người Mỹ Alvin Toffler cho rằng trên thế giới có ba loại sức mạnh: sức mạnh của bạo lực, sức mạnh của của cải và sức mạnh của tri thức.

Sức mạnh của bạo lực thể hiện ở sức mạnh hùng hậu của vũ khí, của những đội quân đông đảo được trang bị, huấn luyện tốt... đã phát huy tác dụng trong suốt nhiều thế kỷ của lịch sử nhân loại... Nhưng ngày nay nó đã ít phát huy tác dụng. Bởi bạo lực sẽ được đáp lại bằng bạo lực. Hiện nay con người đã có trong tay những sức mạnh cần thiết đủ để ngăn chặn bạo lực phát triển.

Sức mạnh thứ hai thể hiện ở những khối tiền của to lớn có thể mua được tất cả những công ty đồ sộ, hay những hầm mỏ, những nguồn tài nguyên thiên nhiên quý hiếm. Nhưng sự mua bán này chỉ có ý nghĩa khi nó được sử dụng có hiệu quả cao, mà muốn thực hiện được điều này thì phải cần đến tri thức khoa học kỹ thuật.

Ông kết luận: “Về lâu dài, máy móc của công ty không còn là quan trọng, cái quan trọng thực sự là năng lực nghiệp vụ, năng lực tổ chức các cấp nghiệp vụ và những sáng kiến ấn dấu trong vỏ não của các nhân viên công ty”

Giải thưởng Nobel về kinh tế năm 1992 được trao cho GS.TS Gary Backer bởi công trình khoa học mang tính lý thuyết về “Vốn con người” (The Human capital). Theo ông, nếu đầu tư chi tiền lâu dài vào một cá nhân hay một nhóm thì có thể nâng cao được năng lực hoạt động của đối tượng. Ông đề nghị là: *“Các công ty nên tính toán, phân chia hợp lý cho chăm lo sức khỏe, nâng cao trình độ người lao động để đạt năng suất cao nhất. Chi phí cho giáo dục – đào tạo, chăm lo sức khỏe nhân viên phải được xem như một hình thức đầu tư...”*

Sự thành công của nền kinh tế Nhật Bản thể hiện sự nhạy bén, sớm du nhập những tinh hoa của văn minh phương Tây để kết hợp với những tinh túy của nền văn minh phương Đông và tạo nên những nét đặc thù riêng của dân tộc Nhật Bản. Trên bình diện quản lý học và cụ thể là quản lý nhân sự, người Nhật đã đạt được những bước tiến vượt bậc do họ đã tiếp thu kỹ thuật quản lý phương Tây một cách có chọn lọc và cải tiến cho phù hợp với những nét đặc thù của văn hóa Nhật trong điều kiện tự nhiên khá khắc nghiệt. Họ đã biết đặt “vấn đề con người” vào đúng trung tâm của sự chú ý và bằng các triết lý nhân sự mang tính dân tộc, sau đó là các chính sách, biện pháp cụ thể tác động mạnh mẽ đến đội ngũ những người lao động, tạo nên thái độ tích cực của họ đối với sản xuất, đối với công ty, tạo ra một đội ngũ những người “sống – chết” với công ty, hết lòng vì sự thành công của công ty.

Sự thành công trong chiến lược con người của các công ty Nhật Bản là một kinh nghiệm quý báu về chính sách sử dụng, đối nhân xử thế khéo léo của các nhà quản lý: sử dụng con người đúng khả năng của họ, đúng nơi cần họ; đồng thời quan tâm đến cuộc sống sinh hoạt nhiều mặt của họ và gia đình họ, tạo sự gắn bó người lao động với đơn vị bằng thực tế. Không ngừng bồi dưỡng vốn con người của đơn vị, tạo điều kiện cho họ phát huy tài năng, trí sáng tạo phục vụ cho sự phát triển của đơn vị, phục vụ chính bản thân họ, tạo cơ hội cho họ thăng tiến trong nghề nghiệp.

II. NHỮNG QUAN ĐIỂM VỀ QUẢN LÝ NHÂN SỰ

Quan điểm về nhân sự của các nhà quản lý (như nhân viên có đáng được tin nhiệm không; họ có thích làm việc không, họ có khả năng sáng tạo không...) rất quan trọng. Điều này có tác động trực tiếp lên các quyết định nhân sự như nên tuyển dụng ai? nên đào tạo, bồi dưỡng ai? nên khen thưởng ai?... Mặt khác, quan điểm về con người và cách dùng người của các nhà quản lý sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến bầu không khí tâm lý của tập thể, đến hiệu quả làm việc của từng cá nhân và của nhà trường.

Dưới đây là nội dung cơ bản của ba lý thuyết khác nhau về triết lý nhân sự.

1. Thuyết X

Đại diện cho trường phái này là nhà quản lý người Mỹ Frederick Winslow Taylor (1856-1915) Henry L.Gantt (1861-1919) và Henry Fayol (1841-1925) người Pháp... Đại biểu ưu tú nhất cho trường phái này là Taylor được gọi là “cha đẻ” của phương pháp quản trị khoa học. Tên gọi của phương pháp này xuất phát từ nhan đề trong tác phẩm “Các nguyên tắc quản lý một cách khoa học” xuất bản lần đầu ở Mỹ năm 1911.

- Cách nhìn nhận, đánh giá của trường phái này về con người cơ bản là:

+ Nhìn chung con người không thích làm việc, lười biếng. Trong khi làm việc, con người thường làm một cách máy móc và vô tổ chức.

+ Họ chỉ làm việc một cách càm chùng khi bị bắt buộc làm việc, họ luôn tìm cách né tránh công việc, con người cần phải chịu sự kiểm tra và chỉ huy chặt chẽ trong công việc.

+ Con người thường thích vật chất, có khuynh hướng bị chỉ huy, không thích giao lưu bạn bè và tránh trách nhiệm.

- Với cách nhìn về con người như vậy nên hệ thống quản lý của thuyết X là:

+ Không nên tin tưởng vào cấp dưới, các nhà quản lý phải thường xuyên đôn đốc, kiểm soát, kiểm tra.

+ Phân chia công việc thành các thao tác, động tác, cử động đơn giản, lập đi lập lại, dễ học, dễ làm.

+ Phần lớn các quyết định và mục tiêu của tổ chức đều do cấp trên đề ra.

+ Áp dụng hệ thống kiểm tra nghiêm ngặt.

Tác động đến nhân viên

- Nhân viên luôn làm việc với tâm trạng lo lắng, sợ hãi vì các hình thức kiểm soát, trừng phạt

- Họ chấp nhận làm tất cả mọi công việc nặng nhọc, vất vả, đơn điệu vì đồng lương cao.

- Tinh thần làm việc luôn căng thẳng, mệt mỏi cả thể lực và tinh thần, thiếu óc sáng tạo

2. Thuyết Y

Đại diện cho trường phái này là Elton Mayo (1880 – 1949), Douglas Mc Gregor (1906-1964), H.Abraham Maslow (1908-1970)... Đây là thuyết tâm lý xã hội trong quản lý. Quan điểm này nhấn mạnh đến vai trò của yếu tố tâm lý, tình cảm, quan hệ xã hội của con người trong công việc. Quan điểm cơ bản của lý thuyết này cũng giống như quan điểm của lý thuyết quản lý khoa học. Họ cho rằng sự quản lý hữu hiệu tùy thuộc vào năng suất lao động. Tuy nhiên, khác với ý kiến của lý thuyết quản lý khoa học, thuyết này cho rằng năng suất lao động không chỉ do các yếu tố vật chất quyết định mà còn do sự thỏa mãn các nhu cầu tâm lý xã hội của con người. Cụ thể là:

- Cách nhìn nhận, đánh giá về con người
- + Những người bình thường thích được làm việc và tiềm ẩn những khả năng rất lớn cần được khơi dậy và khai thác.
- + Con người có khả năng sáng tạo lớn và bất cứ cương vị nào cũng có tinh thần trách nhiệm và muốn làm việc tốt.
- + Khi được khuyến khích và được thỏa mãn nhu cầu chính đáng, họ tích cực hoạt động, chia sẻ trách nhiệm, họ luôn muốn được tôn trọng và muốn khẳng định mình trong công việc.
- Hệ thống quản lý của thuyết Y là
- + Các nhà quản lý hoàn toàn tin tưởng vào cấp dưới và chủ trương lôi kéo cấp dưới vào các quá trình ra quyết định quản lý.
- + Quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới có sự hiểu biết, thông cảm và thân thiện.
- + Mọi người đều có trách nhiệm và ở mức độ khác nhau họ đều tham gia vào hệ thống kiểm tra.

Tác động đến nhân viên

- Các nhân viên tự thấy mình quan trọng, có vai trò nhất định trong tập thể.
- Họ có ý thức tự nguyện tự giác trong làm việc và cố gắng khai thác tối đa tiềm năng của mình.

3. Thuyết Z

Học thuyết Z được một giáo sư người Mỹ gốc Nhật là William Ouchi xây dựng trên cơ sở áp dụng cách quản lý của Nhật Bản trong các công ty Mỹ. Lý thuyết này ra đời năm 1978, chú trọng đến quan hệ xã hội và yếu tố con người trong tổ chức

- Cách nhìn nhận, đánh giá về con người
- + Người lao động cần được thỏa mãn các nhu cầu và tạo điều kiện để nâng cao năng suất lao động.
- + Người lao động có sự trung thành tuyệt đối, nhân hoà là yếu tố giúp thành công.
- + Tính tập thể và thích nghi với sự phối hợp trong tổ chức là điều kiện thành công của các đại công ty Nhật Bản.
- Hệ thống quản lý của thuyết Z
- + Các nhà quản lý quan tâm đến tập thể người lao động, từng cá nhân và cả gia đình nhân viên.
- + Tạo mọi điều kiện để nâng cao nghề nghiệp, chuyên môn. Cách thức tuyển dụng làm việc lâu dài thậm chí suốt đời.
- + Phân chia quyền lợi thích đáng, thăng chức công bằng theo chế độ thâm niên và năng lực.

Tác động đến nhân viên

- Các nhà quản lý luôn tin tưởng nhân viên và các nhân viên luôn trung thành với công ty, hết lòng vì công ty.

- Đôi khi vẫn có hiện tượng nhân viên ỷ lại, trông chờ và thụ động.

Ngoài ra, kỹ thuật quản lý của Nhật Bản còn chú trọng đến Kaizen (cải tiến) của Masakima. Kaizen chú trọng đến quá trình cải tiến liên tục, tập trung vào cả ba yếu tố: nhà quản lý, tập thể và cá nhân người lao động. Đặc trưng của Kaizen trong quản lý bao hàm khái niệm sản xuất vừa đúng lúc (JIT: Just – In – Time), Công ty luôn ghi nhận các ý kiến đóng góp của nhân viên, khuyến khích nhân viên khám phá và báo cáo mọi vấn đề phát sinh trong quá trình làm việc để nhà quản lý kịp thời giải quyết. Thuyết Z và Kaizen chính là chìa khóa của sự thành công về quản lý của Nhật Bản ngày nay.

Triết lý về nhân sự của ba quan điểm trên đây không thể vận dụng một cách máy móc. Tùy theo điều kiện và hoàn cảnh cụ thể của mỗi đơn vị mà có sự chọn lọc phù hợp. Điều này hoàn toàn phụ thuộc vào tính nhạy cảm của mỗi nhà quản lý.

III. HIỆU TRƯỞNG VÀ CÁC CHỨC NĂNG QUẢN LÝ NHÂN SỰ TRONG NHÀ TRƯỜNG

1. Chức năng và trách nhiệm chủ yếu của Hiệu trưởng trong quản lý nhân sự

1.1. Chức năng chủ yếu của Hiệu trưởng trong quản lý nhân sự

- Lập kế hoạch sử dụng và phát triển nguồn nhân lực.
- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.
- Quản lý duy trì và khuyến khích nguồn nhân lực.

1.2. Các trách nhiệm chủ yếu của Hiệu trưởng

- Thiết kế và đưa ra các mục tiêu về nguồn nhân lực trong một kế hoạch tổng thể của nhà trường.
- Chỉ rõ sự đóng góp của công tác quản lý nhân sự đối với các mục tiêu của nhà trường.
- Thiết kế và phân tích công việc. Phân công lao động trong nhà trường.
- Đánh giá thực hiện công việc của cán bộ, giáo viên, nhân viên.
- Thiết kế, gợi ý và thực hiện các biện pháp, chính sách lao động để nâng cao năng suất lao động, thoả mãn yêu cầu công việc đem lại hiệu quả cao.
- Giúp cho các cán bộ quản lý chức năng khác (khối trưởng, tổ trưởng, trưởng các bộ phận...) nhận thức được trách nhiệm của họ trong việc quản lý nhân sự ở chính bộ phận của mình.
- Cung cấp các công cụ và các phương tiện, trang thiết bị dạy học cần thiết tạo một môi trường làm việc thuận lợi phù hợp với sự phát triển của giáo viên và các lực lượng lao động khác.
- Thiết kế ra các thủ tục cần thiết cho công tác tuyển dụng, lựa chọn, sử dụng và đề bạt, phát triển và trả lương cho cán bộ, giáo viên, nhân viên trong nhà trường. Đảm bảo rằng các thủ tục này cũng được sử dụng trong đánh giá kết quả công việc.

- Phối hợp với các tổ chức đoàn thể (Công Đoàn, thanh niên...) để khuyến khích tính sáng tạo của người lao động. Quan tâm đến các lợi ích cá nhân của người lao động, quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển, công tác truyền đạt thông tin, phân phối lợi ích cho người lao động, và việc giải quyết các vấn đề tranh chấp của người lao động.

- Giúp cho người lao động hiểu rõ các chính sách quản lý và nâng cao hiểu biết của người lao động đối với công tác quản lý.

- Giúp đỡ các cá nhân người lao động giải quyết các vấn đề tác động đến tinh thần và hiệu quả làm việc trong nhà trường.

- Nắm bắt kịp thời các qui định của Chính phủ trong việc bảo đảm lợi ích cho người lao động.

2. Các yêu cầu cần thiết của người cán bộ quản lý nhân sự

- Tính cách thật thà thẳng thắn, kiên trì và nhạy cảm.
- Có kỹ năng giao tiếp tốt (truyền đạt bằng lời và bằng văn bản tốt)
- Có khả năng phỏng vấn, thuyết phục động viên, khả năng ra chính sách và đào tạo bồi dưỡng tốt

- Có khả năng sử dụng máy tính.

- Có hiểu biết sâu sắc về pháp luật và các qui định của Nhà nước, đặc biệt là Luật lao động

- Có hiểu biết chung về các mức lương cơ bản và chương trình đảm bảo lợi ích của người lao động.

- Có kỹ năng quan hệ cá nhân tốt.

- Có khả năng đảm bảo bí mật các thông tin cần thiết

- Có kỹ năng giải quyết mâu thuẫn một cách hiệu quả.

- Có hiểu biết nhất định về tâm lý để có thể hiểu, chia sẻ, thông cảm với các hành vi của người lao động trong các mối quan hệ xã hội và quan hệ với môi trường xung quanh.

- Thật sự tế nhị khi làm việc với các tổ chức đoàn thể về tuyển chọn và đề bạt cán bộ, giáo viên, nhân viên cũng như khi giải quyết các tranh chấp, kiện tụng, tai nạn, chậm trễ hay khi động viên khích lệ và đào tạo nhân viên trong nhà trường.

- Hiểu sâu sắc về văn hoá và phong cách quản lý của Việt Nam để có được nhóm, tập thể làm việc hiệu quả...

- Có khả năng tổ chức khoa học lao động của bản thân để làm việc có hiệu quả.

IV. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CƠ BẢN CỦA TẬP THỂ SỰ PHẠM TRONG TRƯỜNG PHỔ THÔNG

1. Tập thể sự phạm

- Theo các nhà tâm lý học: *Tập thể là một nhóm chính thức có tổ chức cao, thống nhất, có mục đích hoạt động chung phù hợp với lợi ích của xã hội.*

- Tập thể sư phạm trong trường học là một tổ chức của tập thể người lao động sư phạm đứng đầu là Hiệu trưởng. Tập thể sư phạm liên kết các cán bộ, giáo viên, nhân viên thành một cộng đồng giáo dục có tổ chức, có mục đích giáo dục thống nhất, có phương thức hoạt động nhằm thực hiện mục tiêu giáo dục của nhà trường, của Đảng và nhà nước.

- Đội ngũ giáo viên là lực lượng nòng cốt, quan trọng nhất trong tập thể sư phạm làm nhiệm vụ giảng dạy, giáo dục trong nhà trường, là người quyết định đến chất lượng giáo dục trong nhà trường.

2. Đặc điểm của lao động sư phạm

Lao động sư phạm của giáo viên là lao động mang tính đặc thù riêng.

- Mục đích, sứ mệnh của lao động sư phạm mang ý nghĩa, giá trị xã hội quan trọng. Đó là giáo dục, đào tạo thế hệ trẻ thành những “*Người công dân tốt, người lao động tốt, người chiến sĩ tốt, người cán bộ tốt của nhà nước*” (Hồ Chí Minh), đào tạo nguồn nhân lực – nguồn lực quan trọng nhất, quyết định nhất trong sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa và bảo vệ đất nước.

- Đối tượng của lao động sư phạm là con người, thế hệ trẻ, người học. Trong trường phổ thông là các em học sinh đang hình thành và phát triển nhân cách (chưa là người trưởng thành). Cụ thể là tổ chức, hướng dẫn học sinh chiếm lĩnh kho tàng văn hoá nhân loại và biến nó thành của mình, giúp học sinh phát triển nhân cách theo hướng mong muốn của xã hội...

- Sản phẩm lao động sư phạm là nhân cách học sinh. Cụ thể đó là những kiến thức, kỹ năng, thái độ được hình thành ở học sinh, đó là những nhân cách phát triển toàn diện làm cơ sở cho việc tiếp tục học tập hoặc đi vào cuộc sống. Học sinh tốt nghiệp trung học phổ thông phải thỏa mãn được những nhu cầu của bản thân, gia đình và xã hội. Với tính đặc thù riêng, người ta cho rằng sản phẩm của giáo dục không được phép có phế phẩm. Nếu sản phẩm nào đó chưa đạt yêu cầu các nhà giáo dục cần phải đào tạo lại.

- Quá trình lao động sư phạm diễn ra lâu dài, phức tạp, khó kiểm soát, khó đánh giá chất lượng, hiệu quả... bởi quá trình lao động sư phạm không chỉ diễn ra trên lớp mà còn ngoài lớp như soạn bài ở nhà, làm việc ở thư viện, phòng thí nghiệm, tham gia sinh hoạt chuyên môn, tổ chức các hoạt động giáo dục cho học sinh ngoài giờ lên lớp, ngoài nhà trường... Vì vậy việc định mức và quản lý lao động sư phạm là vấn đề phức tạp.

- Công cụ lao động sư phạm là những kiến thức, những phương tiện thiết bị dạy học ngày càng hiện đại. Đặc biệt, công cụ lao động quan trọng nhất của người giáo viên là nhân cách của chính bản thân mình. Sự hiểu biết, những kỹ năng nghề nghiệp, đạo đức, lối sống, phong cách ứng xử... là công cụ giáo dục có hiệu quả. Vì vậy, nguồn nhân lực giáo dục đòi hỏi cao về năng lực, phẩm chất nhân cách, trách nhiệm công dân, trách nhiệm xã hội... Nghề nghiệp đòi hỏi nhà giáo phải có uy tín nhất định mới tạo được hiệu quả của giáo dục.

- Tính chất của lao động sư phạm. Đó là một nghề phức tạp, làm việc với con người, xã hội yêu cầu cao. Giáo viên phải được đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ đạt chuẩn trong các trường sư phạm. Lao động sư phạm là nghề vừa tự do, cá nhân tự chịu

trách nhiệm là chính, vừa cần sự phối hợp, cộng tác giữa các đồng nghiệp và các lực lượng liên quan để cùng thực hiện một kế hoạch chung, mục tiêu chung, tạo ra sản phẩm chung - nhân cách của học sinh đáp ứng yêu cầu của xã hội, của đất nước.

- Môi trường lao động sư phạm trong cảnh quan tự nhiên tương đối sạch đẹp, môi trường văn hóa, xã hội lành mạnh. Người giáo viên chủ yếu tiếp xúc với học sinh, các em đang trong độ tuổi rất vô tư, hồn nhiên, trong sáng luôn biểu hiện tình cảm tốt đẹp với thầy cô giáo... Một môi trường tương đối ổn định, bền vững, ít diễn ra cạnh tranh khốc liệt. Một môi trường đòi hỏi từ cán bộ quản lý đến nhân viên nhất là đội ngũ giáo viên phải thể hiện tính mô phạm cao.

Tóm tắt

Quản lý nhân sự trong nhà trường là hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá bảo toàn và phát triển lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu của nhà trường cả về số lượng và chất lượng. Đối tượng của quản lý nhân sự là người lao động với tư cách là những cá nhân và các vấn đề có liên quan đến họ như công việc, các quyền lợi, nghĩa vụ của họ đối với nhà trường. Mục tiêu của quản lý nhân sự nhằm nâng cao sự đóng góp có hiệu suất của người lao động đối với nhà trường, đáp ứng các yêu cầu trước mắt và trong tương lai của nhà trường cũng như đáp ứng yêu cầu phát triển cá nhân và giảm thấp nhất sự bất mãn của người lao động. Thực chất của quản lý nhân sự là công tác quản lý con người trong phạm vi nhà trường, là sự đối xử của nhà trường đối với cán bộ, giáo viên, nhân viên.

Có 3 quan điểm về quản lý nhân sự: thuyết X, thuyết Y, thuyết Z là những tư tưởng, quan điểm về cách thức quản lý con người trong tổ chức. Từ đó, các tổ chức có biện pháp, chính sách về quản lý nhân sự, những biện pháp, phương pháp quản lý này có tác dụng lớn tới hiệu quả, tinh thần, thái độ làm việc của người lao động.

Quản lý nhân sự là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong nhà trường. Quản lý các nguồn lực khác sẽ không hiệu quả nếu nhà trường không quản lý tốt nguồn nhân lực. Vì vậy các nhà quản lý, Hiệu trưởng cần phải nắm vững và thực hiện tốt các chức năng, trách nhiệm cơ bản của người quản lý nhân sự. Mặt khác, người làm công tác quản lý nhân sự cần phải có những kiến thức, kỹ năng và thái độ phù hợp với công việc này.

Tập thể sư phạm trong nhà trường là một tổ chức của tập thể người lao động sư phạm đứng đầu là Hiệu trưởng. tập thể sư phạm liên kết các cán bộ, giáo viên (giáo viên), nhân viên thành một cộng đồng giáo dục có tổ chức, có mục đích giáo dục thống nhất, có phương thức hoạt động nhằm thực hiện mục tiêu giáo dục của nhà trường, của Đảng và Nhà nước.

Đội ngũ giáo viên là lực lượng nòng cốt, quan trọng nhất, là người quyết định đến chất lượng giáo dục trong nhà trường.

Lao động sư phạm là lao động có tính đặc thù: đối tượng của lao động sư phạm là con người, là học sinh, thế hệ trẻ. Sản phẩm của lao động sư phạm là nhân cách của học sinh. Công cụ lao động quan trọng nhất của giáo viên là chính nhân cách của bản thân mình.

?

1. *Quản lý nhân sự là gì? Vai trò của quản lý nhân sự trong nhà trường?*
2. *Phân tích chức năng, trách nhiệm cơ bản của Hiệu trưởng trong công tác quản lý nhân sự.*
3. *Phân tích những đặc điểm cơ bản của lao động sư phạm trong trường bạn đang công tác.*

B. HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN SỰ TRONG NHÀ TRƯỜNG

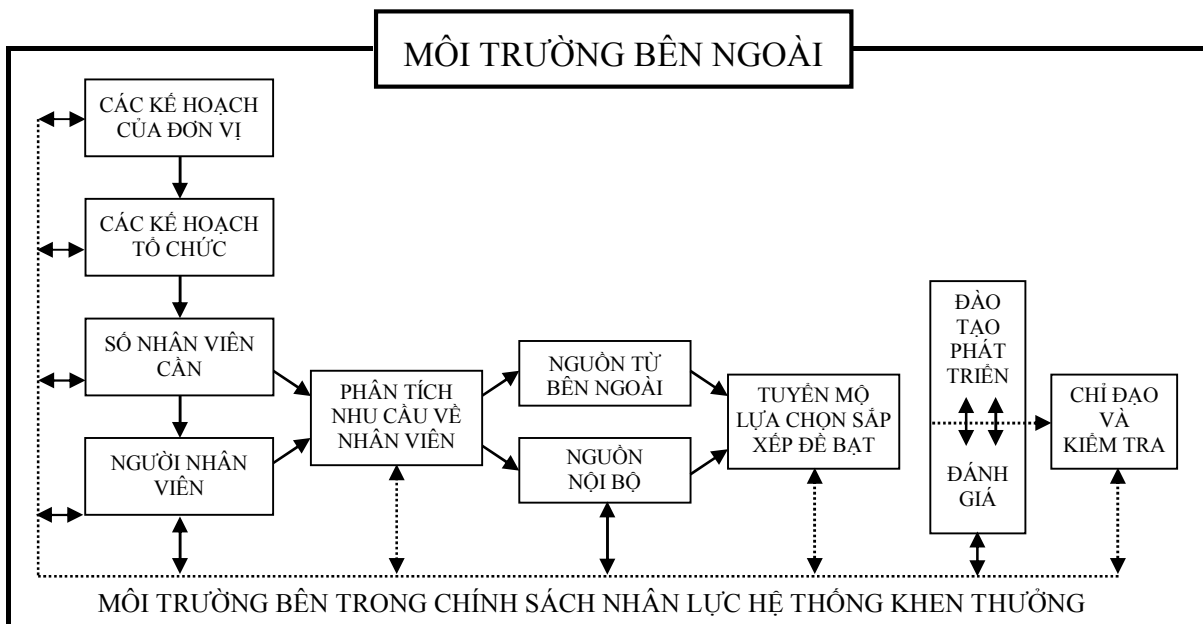
I. HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN SỰ (Human resource planing)

Muốn có một đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên có chất lượng cao, hoàn thành được mục tiêu của nhà trường, điều tối quan trọng là phải biết hoạch định (lập kế hoạch) nguồn nhân sự để xác định được đúng nhu cầu nhân sự trước mắt cũng như lâu dài.

Hoạch định nguồn nhân sự không phải những con số cứng nhắc, áp đặt bắt buộc các nhà trường phải luôn luôn tuân theo, hoạch định là quá trình suy nghĩ về phía trước, là phương pháp giải quyết các khó khăn và tìm kiếm đưa ra đường lối phát triển theo các mục tiêu mong muốn.

A *Hoạch định nguồn nhân sự là một tiến trình quản lý bao gồm việc phân tích các nhu cầu nhân sự của nhà trường dưới những điều kiện thay đổi và sau đó triển khai những chính sách và các biện pháp nhằm thỏa mãn các nhu cầu đó.*

Đây là một quá trình giúp cho các nhà quản lý biết chắc họ có đủ số lượng và loại giáo viên, công chức cần thiết ở đúng vị trí và đúng lúc không, đó phải là những con người có khả năng hoàn thành nhiệm vụ một cách có hiệu quả, nhằm giúp cho nhà trường đạt mục tiêu chung.



Hình 2- Phương pháp tiếp cận hệ thống trong quản lý nguồn nhân sự

Harol Koontz, Cyril O'donnell, Heinz Weihrich “ Những vấn đề cốt yếu của quản lý”

Hình 2 cho thấy chức năng của quản lý nhân sự liên quan đến toàn bộ hệ thống quản lý. Đặc biệt là chức năng lập kế hoạch, chính chức năng này là cơ sở hoạch định của các “Kế hoạch về cơ cấu tổ chức” và “Hoạch định về nguồn tài nguyên nhân sự” để đạt được các mục tiêu của nhà trường. Những nhu cầu này được so sánh với những nguồn dự trữ của nhà trường và dựa vào sự so sánh đó mà có thể tuyển dụng nhân sự từ bên trong nội bộ hoặc từ bên ngoài nhà trường thông qua quá trình “tuyển mộ, phân công, sử dụng, đào tạo-bồi dưỡng và đề bạt”

Việc hoạch định đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên đòi hỏi phải áp dụng phương pháp tiếp cận hệ thống mở. Nó được thực hiện trong phạm vi nhà trường và bản thân nó lại được nối với môi trường bên ngoài. Vì vậy, những yếu tố nội bộ của nhà trường chẳng hạn như chính sách về nhân sự, bầu không khí tâm lý của tập thể sư phạm, hệ thống đánh giá, khen thưởng... cũng phải được tính đến. Nếu không làm tốt việc hoạch định nhân sự, không những làm cho nhà trường gặp trở ngại mà còn không thể thu hút được nhân sự tốt từ bên ngoài và đã bỏ qua môi trường bên ngoài.

Từ tất cả những việc đó, vấn đề đặt ra là muốn có đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên giỏi, hoàn thành được mục tiêu của nhà trường, điều quan trọng là phải biết hoạch định nguồn nhân sự trong từng giai đoạn, từng thời kỳ của nhà trường để từ đó giúp nhà quản lý có tầm nhìn chiến lược cho việc tuyển chọn nhân sự từ nguồn cung cấp nào.

II. CÁCH THỨC TIẾN HÀNH

1. Phân tích môi trường quản lý, xác định mục tiêu và chiến lược của nhà trường

Phân tích môi trường quản lý là cơ sở cho việc xác định mục tiêu, chiến lược của nhà trường nói chung và hoạch định nguồn nhân sự nói riêng.

Mục tiêu là đích mà nhà trường phấn đấu để đạt đến. Các mục tiêu ngắn hạn đúng đắn là điểm cốt lõi xác định sự thành công hay thất bại của một chiến lược. Các mục tiêu ngắn hạn có thể xem như nền tảng, hay viên gạch để từ đó các mục tiêu chiến lược được thực hiện. Từ mục tiêu chiến lược chung của toàn trường sẽ có những mục tiêu chiến lược bộ phận như mục tiêu chất lượng hoạt động dạy học, giáo dục đạo đức; mục tiêu nhân sự; mục tiêu xây dựng cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học...

Khi lập kế hoạch nhân sự, các nhà quản lý phải xem xét những điều kiện của môi trường bên ngoài (vĩ mô), và môi trường bên trong nhà trường (vi mô).

Môi trường bên ngoài tuy nằm ngoài tầm kiểm soát của nhà trường nhưng có ảnh hưởng lớn đến mục tiêu và chiến lược của nhà trường. Môi trường bên ngoài có rất nhiều yếu tố như: tình hình tế kinh tế của đất nước, đặc biệt tình hình kinh tế của địa phương ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của nhà trường. Các chế độ chính sách của Đảng, của nhà nước, của ngành giáo dục. Sự phát triển của khoa học-công nghệ, yếu tố văn hóa – xã hội, điều kiện tự nhiên, các loại trường học cùng đóng trên địa bàn, điều kiện của học sinh và phụ huynh học sinh.

Môi trường bên trong bao gồm tất cả các yếu tố và hệ thống bên trong của nhà trường gọi là môi trường nội bộ hoặc môi trường kiểm soát được như: đội ngũ cán bộ, giáo viên, công nhân viên số lượng và trình độ chuyên môn tay nghề; nề nếp, truyền thống, bầu không khí văn hóa của nhà trường, cơ sở vật chất, khả năng tài chính...

Xu hướng hiện nay ở các nước phát triển, yếu tố bên trong quan trọng được các nhà quản lý nhân sự quan tâm là bầu không khí văn hóa của tổ chức, của nhà trường. Theo Schein (1985), nhóm nghiên cứu FOCUS (First Organizational Cultural Unified Search) và các nhà nghiên cứu từ nhiều trường đại học ở châu Âu, người ta có thể định nghĩa: *Nét văn hóa của tổ chức hay một cơ quan như một tập hợp các phong tục, tập quán, nghi thức, các giá trị nòng cốt, chuẩn mực về tư cách đạo đức, các biểu tượng và các dạng thức hành vi cử chỉ trong cách ứng xử với nhau của các thành viên trong tổ chức, cũng như cách họ đầu tư năng lực công sức cho công việc và cho cơ quan.*

Văn hóa của nhà trường tạo ra những nét đặc thù cá biệt, gồm cả hướng nội lẫn hướng ngoại và cung cấp cho mỗi thành viên trong nhà trường một hành lang cho những phong cách làm việc và ứng xử nhất định. Văn hóa của nhà trường chính là “linh hồn” của nhà trường, là tiềm thức của mỗi tổ chức. Một mặt, nó được tạo ra từ mối quan hệ của các thành viên nhà trường, mặt khác, nó lại điều khiển mối quan hệ đó với danh nghĩa là “Chương trình của tập thể”.

Trong lý thuyết cũng như trong thực tiễn, người ta xây dựng mô hình văn hoá của tổ chức gồm 4 yếu tố là:

- Nền văn hoá hướng đến sự hỗ trợ nhau giữa các đồng nghiệp, giữa lãnh đạo và các thành viên.

- Nền văn hoá hướng theo các qui định, thủ tục của tổ chức.

- Nền văn hoá hướng theo sự đổi mới.

- Nền văn hoá hướng theo mục tiêu của tổ chức.

Để phát triển mỗi yếu tố này các nhà quản lý cần quan tâm những vấn đề như:

- Muốn tạo sự hỗ trợ lẫn nhau Hiệu trưởng cần biết cách làm việc tốt với các cá nhân và các nhóm, biết lắng nghe những lời phê bình có tính chất xây dựng, giải quyết các xung đột một cách thoả đáng. Khuyến khích những ý tưởng mới trong công việc, ủng hộ những cán bộ, giáo viên, công nhân viên có ý thức cầu tiến. Cán bộ quản lý không chỉ biết đánh giá đúng mình mà hiểu và đánh giá đúng người khác là rất quan trọng. Tăng cường thông tin giữa các thành viên trong nhà trường. - Thu hút mọi người tham gia vào quá trình ra quyết định của lãnh đạo, xây dựng cách làm việc theo tổ, nhóm tốt. Quan tâm giúp đỡ và tạo điều kiện để cấp dưới phát triển.

- Để thúc đẩy sự đổi mới trong nhà trường, người Hiệu trưởng cần giải quyết vấn đề một cách sáng tạo và luôn khuyến khích cán bộ, giáo viên, công nhân viên tìm những biện pháp mới để giải quyết vấn đề. Cán bộ quản lý và mọi thành viên trong nhà trường luôn cải tiến, đổi mới phương pháp dạy học, giáo dục, cách thức làm việc... để nâng cao chất lượng giáo dục – đào tạo của nhà trường. Phát huy tối đa cơ sở vật chất, trang thiết bị, năng lực đội ngũ nhân sự của nhà trường trong công việc. Quan tâm đến nghiên cứu khoa học và cung cấp các dịch vụ mới của nhà trường cho học sinh và xã hội. Biết cách quản lý tốt quá trình đổi mới của nhà trường.

- Muốn nhà trường phát triển theo hướng mục tiêu hơn nữa, Hiệu trưởng cần phải xác định rõ các mục tiêu, lập kế hoạch thực hiện. Giao quyền và trách nhiệm cho cấp dưới đồng thời đôn đốc, quản lý tốt thời gian và giải quyết hợp lý các vấn đề nảy

sinh. Tạo sự đồng thuận về cách thức, phương hướng thực hiện công việc, tạo động lực làm việc cho các cá nhân, khuyến khích thi đua để đạt kết quả tốt. Xây dựng và thống nhất các tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc. Công khai và dân chủ trong đánh giá, khen thưởng cán bộ công chức.

- Muốn thực hiện theo các qui định, luật lệ của trường, Hiệu trưởng phải làm tốt việc xử lý các thông tin hàng ngày, thông tin theo hệ thống cấp bậc nhất là những thông tin về chuyên môn, nghề nghiệp. Pháp chế hoá các qui trình, qui định và các hướng dẫn công việc. Chú trọng đến việc ổn định các hoạt động của trường, phối kết hợp tốt giữa các nhiệm vụ, bộ phận. Quản lý tốt tài chính. Tôn trọng những qui định đã ban hành và làm việc theo qui tắc.

Văn hóa của nhà trường cần được đánh giá trên cơ sở mối quan hệ nội tại của nó với những trường có qui mô khác nhau:

- Văn hóa phải phù hợp với từng bộ phận (tổ bộ môn, phòng, ban...) bên trong nhà trường, nghĩa là phải hướng đến tất cả mọi bộ phận bên trong nhà trường.

- Phù hợp với môi trường bên trong và bên ngoài nhà trường, nghĩa là phải thường xuyên thay đổi để phù hợp với môi trường luôn biến động.

- Phù hợp với viễn cảnh, cơ cấu tổ chức của nhà trường và phong cách lãnh đạo của cấp trên.

Văn hóa của nhà trường cởi mở, tin tưởng lẫn nhau và mang tính nhân bản cần phải có một cơ cấu tổ chức tương thích, một ban lãnh đạo theo dạng “liên kết bao gồm các thành viên có tinh thần làm chủ”

2. Phân tích đánh giá nguồn nhân sự

Phân tích đánh giá thực trạng tài nguyên nhân sự là xác định điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức về nhân sự của nhà trường. Cần phân tích một số mặt như:

- Số lượng cán bộ, giáo viên, nhân viên.

- Trình độ đào tạo.

- Chất lượng đội ngũ: kỹ năng, kinh nghiệm nghề nghiệp, khả năng hoàn thành nhiệm vụ và các phẩm chất cá nhân như mức độ nhiệt tình, sự tận tâm, sáng kiến trong công việc...

- Cơ cấu đội ngũ.

- Cơ cấu tổ chức: loại hình tổ chức, phân công chức năng, quyền hạn giữa các bộ phận trong nhà trường

- Các chính sách tuyển dụng, đào tạo-bồi dưỡng, khen thưởng, kỷ luật...

3. Dự báo nhu cầu nguồn nhân sự

Sau khi đánh giá xong những khả năng hiện có, nhà quản lý tiến hành dự báo nhu cầu nguồn nhân sự tương lai dựa trên những yếu tố:

- Khối lượng công việc sẽ thực hiện của nhà trường.

- Sự thay đổi về chương trình, nội dung, phương pháp dạy học, thiết bị dạy học, công nghệ kỹ thuật...

- Sự thay đổi về tổ chức, cơ cấu của nhà trường
- Tỷ lệ chuyển chuyên, nghỉ hưu, nghỉ việc, thai sản...
- Khả năng tài chính để thu hút nhân lực chất lượng cao trên thị trường.

4. Lập kế hoạch nhân sự

Sau khi thực hiện các công việc trên, nhà quản lý tiến hành lập kế hoạch nhân sự cho nhà trường. Để giải quyết tốt vấn đề nhân sự, một vấn đề khá phức tạp, đòi hỏi các nhà quản lý phải có nhiều phương án, kế hoạch để từ đó có thể lựa chọn các phương án tối ưu. Nghiên cứu và xây dựng phương án là sự tìm tòi và sáng tạo của các nhà quản lý. Sự tìm tòi, nghiên cứu càng công phu, càng sáng tạo, càng khoa học bao nhiêu thì càng có khả năng xây dựng được nhiều phương án hoạch định đúng đắn và hiệu quả bấy nhiêu.

Khi các kế hoạch càng lớn, càng quan trọng thì việc tìm kiếm và xây dựng càng nhiều phương án nhân sự càng tốt. Các nhà quản lý không nên vội vàng hoặc đại khái, qua loa trong khâu xây dựng phương án. Sự thiếu thận trọng trong khâu xây dựng phương án nhân sự có thể phải trả giá rất đắt.

Trong công tác lập kế hoạch nhân sự vai trò của người lãnh đạo là hết sức quan trọng. Những yêu cầu cơ bản đối với người lãnh đạo trong công tác hoạch định là:

- Làm việc có khoa học, có nguyên tắc và có kế hoạch.
- Quyết đoán.
- Dám chịu trách nhiệm.
- Có khả năng nhìn xa trông rộng.
- Có năng lực
- Đoàn kết, động viên và khơi dậy được trí tuệ, nhiệt tình, trách nhiệm của đội ngũ cán bộ, giáo viên, công nhân viên trong nhà trường.
- Biết lắng nghe ý kiến của người khác.
- Có bản lĩnh và kiến thức vững vàng về chuyên môn và nghiệp vụ lập kế hoạch.

Tóm tắt

Hoạch định nguồn nhân sự là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân sự, đưa ra các chính sách, các chương trình, mục tiêu hoạt động đảm bảo cho nhà trường có đủ nguồn nhân sự với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

Quá trình hoạch định được thực hiện theo các bước sau:

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược nhân sự cho nhà trường.
- Phân tích, đánh giá nguồn nhân sự.
- Dự báo nhu cầu nguồn nhân sự.
- Lập kế hoạch nguồn nhân sự.

Khi các kế hoạch của nhà trường càng lớn, càng quan trọng thì các nhà quản lý nhân sự cần thận trọng trong khâu xây dựng phương án nhân sự để đảm bảo cho sự thành công.



1. Thế nào là hoạch định nguồn nhân sự?
2. Trình bày các bước thực hiện trong quá trình hoạch định nguồn nhân sự.
3. Anh, chị hãy lập kế hoạch nhân sự của trường mình cho năm học mới. Hoặc hoạch định nguồn nhân sự cho trường bạn từ nay đến năm 2010.



Bạn hãy đánh giá thực trạng đội ngũ giáo viên của trường mình hiện nay. Suy nghĩ và tìm những giải pháp để phát huy những điểm mạnh và khắc phục điểm yếu của đội ngũ này.

C. PHÂN CÔNG NHÂN SỰ TRONG NHÀ TRƯỜNG

I. KHÁI NIỆM

Trong tổ chức, do chuyên môn hóa lao động mà các nghề được chia ra thành các công việc. Mỗi một công việc lại được tạo thành nhiều nhiệm vụ cụ thể và được thực hiện bởi một hoặc một số người lao động tại một hoặc một số việc làm. Nghề, công việc, vị trí việc làm và nhiệm vụ được định nghĩa như sau:

1. Nhiệm vụ: biểu thị từng hoạt động lao động riêng biệt với tính mục đích cụ thể mà mỗi người lao động phải thực hiện.

Ví dụ người giáo viên có nhiệm vụ phải soạn giáo án (thiết kế bài giảng) trước khi lên lớp, coi thi, chấm thi...

2. Công việc: là tất cả những nhiệm vụ được thực hiện bởi một người lao động hoặc là tất cả những nhiệm vụ giống nhau được thực hiện bởi một số người lao động.

Ví dụ công việc của người giáo viên là giảng dạy, giáo dục học sinh, thực hiện qui chế chuyên môn...

Tất cả các giáo viên đều có nhiệm vụ giống nhau là giảng dạy.

3. Nghề: là tập hợp những công việc tương tự về nội dung và có liên quan với nhau ở mức độ nhất định với những đặc tính vốn có, đòi hỏi người lao động có những hiểu biết đồng bộ về chuyên môn nghiệp vụ, có những kỹ năng, kỹ xảo và kinh nghiệm cần thiết để thực hiện.

Ví dụ các công việc kế toán, kiểm toán và thủ quỹ đều thuộc về nghề tài chính.

Tạo thành các công việc là kết quả của việc phân chia lao động (phân công lao động) trong nội bộ tổ chức. Công việc có thể được xem như là một đơn vị mang tính tổ chức nhỏ nhất trong một công ty, nhà trường và nó có những chức năng quan trọng.

Thực hiện công việc chính là phương tiện để người lao động có thể đóng góp sức mình vào việc thực hiện mục tiêu của nhà trường. Đồng thời, công việc là cơ sở để một tổ chức thực hiện các hoạt động quản lý nhân sự đối với người lao động như: bố trí công việc, kế hoạch hóa lao động, đánh giá thực hiện công việc, thù lao và đào tạo... Mặt khác, công việc còn có những tác động rất quan trọng tới cá nhân người lao động như ảnh hưởng đến vai trò, cương vị của họ trong tổ chức, tiền lương, sự thỏa mãn và thái độ của họ trong lao động.

4. Phân công: là giao cho công việc gì, làm ở nơi nào. (Từ điển tiếng Việt. – NXB ĐHQG HN. 2001. tr 560)

5. Sử dụng: là đem dùng vào một công việc (Từ điển tiếng Việt. – NXB ĐHQG HN 2001. tr 644)

II. VAI TRÒ, Ý NGHĨA CỦA VIỆC PHÂN CÔNG, SỬ DỤNG NHÂN SỰ

Người xưa khẳng định "Thuật trị quốc chính là việc dùng người". Người lãnh đạo làm nên sự nghiệp, thành công chính là nhờ ở chỗ biết dùng người. Tuyển dụng được người tài, tìm được người phù hợp với công việc là rất khó khăn, nhưng vấn đề quan trọng là người lãnh đạo phải sử dụng nguồn nhân sự này như thế nào để phát huy tốt nhất khả năng của họ, giúp họ thành công trong công việc mang lại hiệu quả tốt cho nhà trường.

Nghệ thuật dùng người là biết phân công, sắp xếp, sử dụng đúng người vào đúng việc là phát huy được tối đa khả năng, mặt mạnh, sở trường của mỗi người. Đó là việc phức tạp và khó nhất của người lãnh đạo, nó có quan hệ lớn đến sự hưng, suy, thành, bại của nhà trường và sự nghiệp của người lãnh đạo. Vì vậy, mỗi người lãnh đạo phải chủ động dồn tinh thần, sức lực vào việc quản lý và sử dụng cán bộ dưới quyền.

Phân công và sử dụng tốt người lao động là điều kiện quan trọng để lãnh đạo có hiệu quả. Trong chức trách của người lãnh đạo có thể liệt kê rất nhiều nhưng điều quan trọng nhất là mục tiêu mà người lãnh đạo hướng tới là dùng người. Mục tiêu là tiền đề của việc dùng người, còn dùng người đảm bảo cho việc thực hiện mục tiêu đã định ra.

Trong thời đại ngày nay, sự cạnh tranh trên các lĩnh vực đang diễn ra ngày càng quyết liệt, sự tồn tại và phát triển của nhà trường, của đơn vị, sự thành công hay thất bại của người lãnh đạo, vấn đề then chốt vẫn là sự cạnh tranh về nhân tài, chính sách thu hút người tài, biết "chiêu hiền, đãi sĩ", biết dùng người của các nhà lãnh đạo.

Người ta đã phân biệt một số đặc điểm của tài sản vật chất với con người được coi như "tài sản trí tuệ" nhằm giúp các nhà quản lý sử dụng tốt nhất các tài sản mình nắm trong tay.

Tài sản vật chất

- Dễ thấy.
- Chất lượng chính xác.
- Thống kê trên sổ sách rõ ràng.
- Đầu tư theo dây chuyền SX.
- Dễ bắt chước mẫu mã.

Tài sản trí tuệ

- Khó thấy.
- Khó đo lường chất lượng.
- Không thể thống kê tất cả.
- Định đoạt dựa vào sự suy đoán.
- Không thể mua hoặc bắt chước.

- Hư hỏng sau thời gian sử dụng.
- Sử dụng có hạn định.
- Không cần đầu tư học tập.
- Cần kiểm soát chặt chẽ số lượng.
- Có thể cất trong kho.
- Vững mạnh hơn sau thời gian dùng.
- Sử dụng vô hạn định.
- Phải có sự đầu tư học tập.
- Cần phối hợp chặt chẽ chất lượng.
- Sẽ lu mờ, kém sắc bèn khi không sử dụng.

Về chiến lược cán bộ trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, nghị quyết hội nghị lần thứ III ban chấp hành TW Đảng khoá VIII đã khẳng định: “ *Cán bộ là nhân tố quyết định sự thành bại của cách mạng, gắn liền với vận mệnh của Đảng, của đất nước và chế độ, là khâu then chốt trong công tác xây dựng Đảng.* ”.

Trong trường phổ thông, việc phân công, sử dụng cán bộ, giáo viên, nhân viên hợp lý, đúng người, đúng việc sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo của nhà trường, việc hoàn thành tốt nhiệm vụ năm học. Ngược lại, nếu không đúng chỗ, không hợp lý thì mục tiêu của người lãnh đạo khó mà thành công.

III. MỘT SỐ NGUYÊN TẮC KHI PHÂN CÔNG NHÂN SỰ

Phân công, sử dụng nhân sự là công tác tổ chức và công tác cán bộ. Cơ sở pháp lý của công việc này được ghi trong nhiệm vụ, quyền hạn của hiệu trưởng (điều 17 Điều lệ trường phổ thông) đã qui định: Hiệu trưởng trường phổ thông có quyền tổ chức bộ máy của nhà trường, phân công công tác cho giáo viên, nhân viên, chỉ định tổ trưởng chuyên môn, giáo viên chủ nhiệm lớp...

Một số nguyên tắc cơ bản khi phân công:

1. Hiệu trưởng cần nắm vững đường lối, chế độ chính sách đối với cán bộ, thực trạng đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường để vận dụng linh hoạt, sáng tạo trong việc phân công.
2. Đảm bảo tính khoa học, phân công theo đúng chuyên môn được đào tạo.
3. Đảm bảo tính vừa sức, đồng đều, công bằng.
4. Việc phân công phải xuất phát từ yêu cầu đảm bảo chất lượng giáo dục và quan tâm đến hoàn cảnh, nguyện vọng của cán bộ, giáo viên, nhân viên.
5. Có chiến lược xây dựng đội ngũ về số lượng, chất lượng, cơ cấu phù hợp và có tính ổn định tương đối.
6. Tin tưởng vào khả năng vươn lên của mỗi người, tránh định kiến thành kiến.
7. Đảm bảo nguyên tắc tập trung, dân chủ, có qui trình phù hợp.

IV. CÁC CĂN CỨ KHI PHÂN CÔNG NHÂN SỰ

Về mặt lý luận, các nhà nghiên cứu cho rằng, để phân công đúng người, đúng việc trước hết các nhà quản lý phải có kỹ năng phân tích công việc. Phân tích công việc là một công cụ cơ bản của nhà quản lý nhân sự.

1. Phân tích công việc (Job analysis)

Phân tích công việc là một tiến trình xác định có hệ thống các nghiệp vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức.

Thực chất phân tích công việc là xác định hệ thống các chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng cần thiết mà người lao động phải có để thực hiện tốt công việc. Nhờ nó, nhà quản lý tạo ra được sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận trong nhà trường, đánh giá đúng yêu cầu của công việc để tuyển dụng đúng người, đúng việc, đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc, để trả lương kích thích kịp thời, chính xác. Một nhà quản lý không thể tuyển chọn đúng nhân sự, đặt đúng người vào đúng việc nếu không biết phân tích công việc. Trong xu thế chung của ngày nay, quản lý nhân sự phải tuân thủ những yêu cầu ngày càng cao của pháp luật về nhân quyền và quyền bình đẳng của người lao động. Do đó, phân tích công việc là một trong những công cụ quản lý nhân sự cơ bản nhất trong các tổ chức.

Quá trình thực hiện việc phân tích công việc trải qua 4 bước sau:

- Bước 1: Xác định công việc cần phân tích

Danh mục các công việc cần phân tích tùy thuộc vào mục đích và nhu cầu phân tích công việc của nhà trường. Thường phân tích công việc được tiến hành trong những dịp sau:

+ Khi nhà trường bắt đầu hoạt động và chương trình phân tích công việc lần đầu tiên được tiến hành.

+ Khi xuất hiện các công việc mới.

+ Khi các công việc có sự thay đổi đáng kể về nội dung do kết quả của các phương pháp mới, các thủ tục mới hoặc các công nghệ mới (ví dụ việc phân ban, đổi mới SGK, đổi mới phương pháp dạy học, thực hiện giáo án điện tử...)

+ Khi nhà trường tiến hành rà soát lại theo chu kỳ tất cả các công việc (thường sau một năm học)

- Bước 2: lựa chọn các phương pháp thu thập thông tin thích hợp với mục đích của phân tích công việc, thiết kế các biểu mẫu ghi chép hoặc các bản câu hỏi cần thiết.

- Bước 3: Tiến hành thu thập thông tin bằng nhiều phương pháp khác nhau như quan sát, tự quan sát, ghi chép các sự kiện quan trọng, nhật kí công việc, phỏng vấn, sử dụng các bản câu hỏi được thiết kế sẵn (phiếu điều tra), hội thảo chuyên gia...

- Bước 4: Sử dụng các thông tin thu thập được vào các mục đích của phân tích công việc.

Các tư liệu và thông tin thu thập sẽ được xử lý phù hợp tùy thuộc vào mục đích của phân tích công việc. Tuy nhiên chúng thường được hệ thống hoá và trình bày dưới dạng bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện công việc mà chúng ta sẽ xem xét dưới đây.

2. Bản mô tả công việc (Job Description)

Bản mô tả công việc có những nội dung chính như sau:

* **Nhiệm vụ và trách nhiệm trong công việc:** liệt kê từng nhiệm vụ, trách nhiệm chính thuộc về công việc. Phần này bao gồm các câu mô tả chính xác, nêu rõ và giải thích cho người lao động cần phải làm gì, thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm như thế nào, tại sao phải thực hiện nhiệm vụ, trách nhiệm đó.

Ví dụ: một trong những nhiệm vụ chủ yếu của tổ trưởng chuyên môn là “Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho giáo viên” sẽ được giải thích và cụ thể như sau:

- Phát triển tinh thần học hỏi, hợp tác, tinh thần làm việc và hiểu biết trong công việc của giáo viên thuộc tổ mình.

- Đảm bảo cho giáo viên được đào tạo, bồi dưỡng theo yêu cầu cần thiết của công việc.

- Tổ chức việc đào tạo, bồi dưỡng bao gồm cả giảng dạy, hướng dẫn, giải thích, cố vấn, tạo điều kiện cho giáo viên dự giờ, tập huấn, sinh hoạt chuyên môn định kỳ...

* Mọi quan hệ trong công việc: cần ghi rõ mối quan hệ chủ yếu của người thực hiện công việc với những người khác trong tổ, các phòng ban..., trong và ngoài nhà trường. Các mối quan hệ này phải được phối hợp nhịp nhàng, cân đối giữa các bộ phận, các lĩnh vực.

* Quyền hạn của người thực hiện công việc: cần xác định rõ giới hạn hay phạm vi quyền hạn của người thực hiện công việc, bao gồm:

- Giới hạn của các quyết định về mặt chuyên môn, thời gian, tài chính...

- Giới hạn trong chỉ đạo, giám sát nhân viên dưới quyền (khen thưởng, kỷ luật...)

- Quyền hạn và trách nhiệm phải gắn chặt với nhau, không chồng chéo, mâu thuẫn nhau.

* Điều kiện làm việc: liệt kê những điều kiện về môi trường, trang thiết bị, phương tiện làm việc. Điều kiện làm việc bình thường và đặc biệt như làm thêm giờ, làm đêm, đi công tác xa, an toàn lao động và các điều kiện liên quan khác...

* Tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc: Hệ thống định mức khoa học, cụ thể, định mức khối lượng công việc thực hiện trong ngày, tuần, học kỳ, năm học...(Ví dụ số tiết dạy trong 1 tuần, 1 học kỳ, số tiết dự giờ đối với giáo viên, giáo viên tập sự...) các yêu cầu kiểm tra, giám sát...

Bản mô tả công việc cần đầy đủ, ngắn gọn, súc tích. Không có một hình thức cụ thể nào được coi là tốt nhất mà các tổ chức, các nhà trường khác nhau sẽ sử dụng các hình thức khác nhau để mô tả về các công việc.

3. Bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện (Job Specification)

Là văn bản liệt kê tất cả những yêu cầu chủ yếu đối với người thực hiện công việc về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, các đặc trưng về tinh thần thái độ, thể lực và các yêu cầu cụ thể khác.

Các công việc rất đa dạng nên các yêu cầu của công việc cũng rất đa dạng, phong phú. Những yếu tố chung nhất là:

- Các phẩm chất đạo đức cần thiết.

- Trình độ văn hóa, chuyên môn và các khóa đào tạo đã qua.

- Trình độ ngoại ngữ, tin học.

- Thâm niên công tác trong nghề.

- Năng lực chuyên môn và các kỹ lục, thành tích đã đạt được.
- Năng khiếu đặc biệt (thể dục thể thao, âm nhạc...) và các yêu cầu đặc biệt (ghi tốc ký, dẫn chương trình...)
- Tuổi đời.
- Sức khỏe.
- Ngoại hình.
- Hoàn cảnh gia đình.
- Sự cầu tiến, sở thích, nguyện vọng cá nhân...

4. Các căn cứ để phân công nhân sự trong nhà trường

Thực chất việc mô tả công việc là nêu rõ những công việc, nhiệm vụ phải làm của mỗi vị trí công tác. Bản tiêu chuẩn công việc là những yêu cầu cần thiết đối với người thực hiện công việc đó. Đối với nhà trường khi phân công nhân sự, các nhà quản lý cần căn cứ vào luật giáo dục, điều lệ nhà trường phổ thông làm cơ sở pháp lý cho việc phân công. Dưới đây là một số tư liệu làm căn cứ để cán bộ quản lý tham khảo

4.1. Tổ trưởng chuyên môn

Tổ trưởng chuyên môn không chỉ là cánh tay nối dài từ hiệu trưởng đến từng giáo viên trong tổ, họ là người quản lý cấp cơ sở. Vì vậy, người tổ trưởng chuyên môn phải có nhân cách tổng hòa của người giáo viên bộ môn, nhà sư phạm, nhà tổ chức các hoạt động chuyên môn của tổ. Tổ trưởng chuyên môn được đào tạo và bồi dưỡng tốt sẽ là nguồn cán bộ quản lý kế cận của ban lãnh đạo sau này. Công việc của hiệu trưởng là lựa chọn cho được các tổ trưởng chuyên môn có năng lực và phẩm chất phù hợp với cương vị công tác.

* Nhiệm vụ cơ bản của tổ trưởng chuyên môn (Điều 14, điều lệ trường trung học. Ban hành theo quyết định số: 23/2000/QĐ – BGD-ĐT ngày 11/7/2000).

* Tiêu chuẩn lựa chọn tổ trưởng chuyên môn:

- Vững vàng về tư tưởng chính trị, có tinh thần trách nhiệm cao, có ý thức tổ chức kỷ luật, là tấm gương sáng cho giáo viên và học sinh noi theo.
- Đạt trình độ chuẩn về chuyên môn, có năng lực giảng dạy từ khá trở lên, có kinh nghiệm sư phạm.
- Có uy tín đối với đồng nghiệp, nhất là đối với giáo viên trong tổ, có năng lực quản lý, có tính nguyên tắc trong hoàn thành kế hoạch của tổ. Đoàn kết tốt nội bộ.
- Sức khỏe, điều kiện làm việc, hoàn cảnh gia đình của tổ trưởng là những yếu tố mà khi phân công hiệu trưởng không thể bỏ qua.

4.2. Giáo viên giảng dạy

Giáo viên giảng dạy là người trực tiếp truyền thụ kiến thức đến học sinh thông qua môn học. Nề nếp, kỷ cương trong hoạt động của giáo viên ảnh hưởng trực tiếp đến nề nếp và kết quả học tập của học sinh. Chất lượng giờ dạy trên lớp là khâu quyết định đến chất lượng dạy học trong nhà trường. Vì vậy, việc phân công giáo viên dạy lớp là công việc quan trọng của công tác quản lý nhân sự.

* Nhiệm vụ của giáo viên bộ môn (Điều 28 - 32, điều lệ trường trung học, điều 70 -76 Luật giáo dục 2005)

* Những căn cứ để phân công giáo viên giảng dạy

- Đặc điểm tình hình cụ thể của từng lớp học, những yêu cầu đặt ra đối với từng loại lớp học.

- Phẩm chất, năng lực, trình độ chuyên môn của giáo viên.

- Sự phân công và kết quả giảng dạy của giáo viên ở năm học trước.

- Sức khỏe, nguyện vọng, hoàn cảnh của giáo viên.

- Nguyện vọng của học sinh và cha mẹ học sinh.

Trên cơ sở nghiên cứu các nguồn thông tin cơ bản trên, hiệu trưởng xem xét việc phân công cho hợp lý nhưng phải tuân theo nguyên tắc cơ bản là làm sao cho việc học tập của học sinh đạt kết quả cao nhất.

4.3. Giáo viên chủ nhiệm

Mỗi thành công hay thất bại của từng lớp học đều ảnh hưởng đến hoạt động chung của nhà trường. Người giáo viên chủ nhiệm có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc xây dựng một tập thể lớp tốt góp phần xây dựng tập thể nhà trường tốt. Điều lệ nhà trường quy định mỗi lớp học có một giáo viên chủ nhiệm được lựa chọn, chỉ định trong số giáo viên giảng dạy của lớp đó. giáo viên chủ nhiệm là người thay mặt hiệu trưởng làm công tác quản lý và giáo dục học sinh trong phạm vi một lớp. Do đó, việc lựa chọn giáo viên chủ nhiệm phải do hiệu trưởng phân công căn cứ vào tình hình thực tế của trường.

* Nhiệm vụ của Giáo viên chủ nhiệm (Điều 28 - 32, điều lệ trường trung học)

* Những yêu cầu cơ bản của người giáo viên chủ nhiệm là:

- Có phẩm chất tư tưởng chính trị, đạo đức tốt.

- Đạt trình độ chuẩn về chuyên môn, nghiệp vụ

- Có tri thức cơ bản về tâm lý học, giáo dục học và các kỹ năng sư phạm (biết tiếp cận các đối tượng học sinh, giao tiếp sư phạm, kỹ năng làm việc với học sinh...)

- Biết xây dựng kế hoạch hoạt động toàn diện của lớp, có khả năng bồi dưỡng đội ngũ tự quản cho học sinh. Có năng lực dự báo sự phát triển nhân cách của học sinh.

- Có khả năng truyền đạt thông tin từ nhà trường đến với học sinh. Có khả năng phối hợp các lực lượng trong và ngoài nhà trường để thực hiện tốt công tác giáo dục.

- Có khả năng đánh giá, nhận định kết quả rèn luyện của học sinh và các phong trào hoạt động của lớp.

- Nắm được đặc điểm, nguyện vọng của học sinh, ý kiến của cha mẹ học sinh.

- gương mẫu, có tinh thần trách nhiệm cao, có năng lực sư phạm. Đặc biệt có tình thương yêu học sinh, có sức thuyết phục đối với học sinh.

- Có điều kiện thuận lợi và sức khỏe tốt để đảm đương công việc.

V. MỘT SỐ HÌNH THỨC PHÂN CÔNG GIÁO VIÊN

Trong phân công giảng dạy có rất nhiều hình thức phân công như:

- Dạy toàn cấp (tất cả các lớp) một bộ môn.
- Dạy một bộ môn cho một khối lớp trong nhiều năm.
- Dạy một bộ môn cho một khối lớp vài năm rồi luân chuyển khối lớp
- Dạy một bộ môn ở 2 khối lớp.
- Dạy 2 bộ môn: 1 môn chính và 1 môn phụ...

Mỗi hình thức đều có những điểm tích cực và hạn chế riêng. Hiệu trưởng cần nắm được yêu cầu của công tác giảng dạy, thực trạng đội ngũ của trường mình và xuất phát từ nhận thức: vì công việc để chọn người thích hợp, chứ không vì người để đặt việc.



Tóm tắt

Công việc là kết quả của việc phân chia lao động trong nhà trường. Mỗi công việc được tạo thành từ nhiều nhiệm vụ và được thực hiện bởi những người lao động ở các vị trí khác nhau. Phân tích công việc giúp cho nhà trường xây dựng được các văn bản làm rõ bản chất của công việc như: bản mô tả công việc, bản xác định yêu cầu của công việc với người thực hiện, các văn bản này là công cụ đắc lực của quản lý nhân sự trong nhà trường. Để thu thập các thông tin về công việc, người ta có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau như quan sát, tự quan sát, ghi chép các sự kiện quan trọng, nhật kí công việc, phỏng vấn, sử dụng các bản câu hỏi được thiết kế sẵn, hội thảo chuyên gia... Trong tiến trình phân tích công việc, người quản lý nhân sự đóng vai trò chính, trực tiếp.

Khi phân công công việc cho từng thành viên trong nhà trường, Hiệu trưởng cần căn cứ vào điều lệ trường trung học, luật giáo dục, vận dụng một cách linh hoạt, sáng tạo những nguyên tắc và yêu cầu của việc phân công để đạt được mục tiêu của nhà trường đồng thời quan tâm đến nguyện vọng của cá nhân. Kết hợp nhiều hình thức phân công để khai thác thế mạnh của mỗi người.



1. Phân tích những nguyên tắc cơ bản trong phân công, sử dụng nguồn nhân sự của nhà trường.

2. Phân tích công việc là gì? Hãy mô tả công việc của giáo viên bộ môn trường bạn đang công tác. Nêu những yêu cầu cần thiết phù hợp với những công việc đó.

3. Phân tích những ưu điểm và hạn chế của các hình thức phân công giảng dạy trong nhà trường.

4. Phân tích công việc

Sử dụng bảng câu hỏi sau đây để thu thập thông tin phân tích công việc của người giáo viên.

1. Bạn hãy mô tả một ngày làm việc bình thường của người giáo viên.

2. Những trách nhiệm chính trong công việc của người giáo viên là gì?
3. Theo bạn những nhiệm vụ quan trọng nhất trong công việc là gì? Tại sao chúng lại quan trọng?
4. Bạn hãy kể tên những nhiệm vụ khó nhất trong công việc của người giáo viên. Theo bạn cần thực hiện những công việc này như thế nào?
5. Theo bạn những thách thức lớn nhất trong công việc của người giáo viên hiện nay là gì?
6. Những kiến thức nào quan trọng liên quan đến thực hiện công việc của giáo viên?
7. Những phần việc nào của giáo viên nên được uỷ quyền? Cho ai? Khi nào? Như thế nào?
8. Loại tình huống nào thường gây căng thẳng nhất trong công việc của giáo viên?
9. Công việc nào thường tạo ra sự hài lòng nhất?
10. Theo bạn cần có những mối quan hệ nào trong thực hiện công việc của giáo viên? Người giáo viên cần có các điều kiện làm việc (tối thiểu) như thế nào?
11. Giáo viên trung học phổ thông thường phải giám sát hoạt động (công việc) của những ai?
12. Theo bạn, những khoá đào tạo, kỹ năng, kinh nghiệm đặc biệt cần thiết để thực hiện công việc tốt của giáo viên là gì?
13. Các phương tiện, thiết bị, dụng cụ nào thường được sử dụng trong công việc của giáo viên? Công dụng, tính năng, cách thức vận hành?
14. Trong quá trình làm việc giáo viên cần phải ra những quyết định nào? Thời gian cần thiết để đưa ra các quyết định như vậy?
15. Theo bạn, công việc của giáo viên có những yêu cầu trách nhiệm nào đối với học sinh hoặc các mối liên hệ khác ngoài nhà trường.
16. Những tiêu chuẩn được sử dụng để đánh giá giáo viên thực hiện tốt công việc là gì?



Bạn nghĩ sao về quan điểm: Dụng nhân như dụng mộc.

D. TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ

I. TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ (Recruitment)

Tuyển dụng nhân sự là một quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người tham gia tuyển dụng. Những người bị loại không phải là người xấu mà chỉ vì họ không thích hợp với công việc mà nhà trường cần. Khả năng của con người chỉ phát huy được mạnh nhất nếu nhà quản lý bố trí họ

đúng vào công việc thích hợp. Cơ sở của tuyển dụng là bản mô tả công việc và bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện.

Quá trình tuyển chọn phải đáp ứng được các yêu cầu sau:

- Tuyển dụng phải xuất phát từ kế hoạch hoạt động của nhà trường và kế hoạch nguồn nhân lực.

- Tuyển dụng được những người có chuyên môn cần thiết cho công việc để đạt được hiệu quả công tác tốt.

- Tuyển dụng được những người có phẩm chất tốt, yêu nghề, gắn bó với công việc của nhà trường.

Quá trình tuyển dụng là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà quản lý nhân sự ra các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. Quá trình tuyển dụng tốt sẽ giúp cho nhà trường có được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Điều này còn giúp cho nhà trường giảm được các chi phí phải tuyển chọn lại, đào tạo lại trong quá trình thực hiện công việc.

II. NGUỒN TUYỂN DỤNG

Nhà trường có thể tuyển dụng nhân lực từ nhiều nguồn khác nhau.

1. Nguồn nội bộ

- Các Giáo viên, nhân viên đang làm việc có thể nhận làm thêm giờ, kiêm nhiệm thêm công việc. (Ví dụ giáo viên kiêm kế toán, thủ quỹ... ở những trường nhỏ, giáo viên dạy thêm giờ, chủ nhiệm thêm lớp...).

- Giáo viên, nhân viên cũ đã nghỉ việc, nghỉ hưu hay chuyển công tác...

2. Nguồn bên ngoài

- Do Sở giáo dục và đào tạo, phòng giáo dục phân bổ.

- Từ các trường sư phạm và các nguồn đào tạo khác.

- Tự xin việc.

- Bạn bè, người quen giới thiệu.

- Quảng cáo tuyển người trên các phương tiện thông tin đại chúng...

III. TIẾN TRÌNH TUYỂN DỤNG

Quá trình tuyển dụng là một qui trình gồm nhiều bước, mỗi bước trong qui trình được xem như một hàng rào chắn để sàng lọc, loại bỏ các ứng viên không đủ điều kiện đi tiếp vào các bước sau. Số lượng các bước tuyển chọn không phải là cố định mà nó tùy thuộc vào tính phức tạp của công việc, tính chất của loại lao động cần tuyển dụng.

Quá trình tuyển dụng lao động có một số bước cơ bản sau:

* Bước 1: Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn sơ bộ

Đây là cuộc gặp gỡ đầu tiên giữa nhà tuyển dụng và các ứng viên. Bước này xác định được những cá nhân có tố chất và khả năng thích hợp với công việc hay không để từ đó ra những quyết định có tiếp tục quan hệ với ứng viên đó hay không. Quá trình

phỏng vấn sơ bộ ở bước này nếu phát hiện không có khả năng phù hợp thì loại bỏ ngay. Ví dụ tuyển giáo viên giảng dạy mà khả năng diễn đạt của ứng viên yếu, nói ngọng, nói cà lăm... sẽ không đạt yêu cầu.

* Bước 2: Sàng lọc qua hồ sơ xin việc

Thông qua hồ sơ nhà quản lý cần nắm được những thông tin sau:

- Các thông tin thiết yếu như họ tên, ngày tháng năm sinh, địa chỉ nơi ở, hộ khẩu...

- Các thông tin về quá trình học tập, đào tạo, các văn bằng chứng chỉ đã đạt được và trình độ học vấn khác.

- Lịch sử quá trình làm việc, những công việc đã làm, các kinh nghiệm đã có, tiền lương và thu nhập, lý do chuyển chuyên, chưa có việc làm, hoặc thôi việc làm cũ...

- Hoàn cảnh gia đình, tình trạng sức khỏe, sở trường, các khả năng khác, đặc điểm tâm lý cá nhân...

* Bước 3: Các trắc nghiệm nhân sự trong tuyển dụng

Trắc nghiệm sẽ giúp các nhà tuyển dụng nắm được các tố chất tâm lý, kỹ năng và tìm hiểu các khả năng đặc trưng, đặc biệt trong thực hiện công việc của các ứng viên. Muốn vậy, khi xây dựng các bài trắc nghiệm cần phải có những người am hiểu về công việc hoặc đã nghiên cứu kỹ bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện. Trong trắc nghiệm nhân sự có nhiều loại, thông thường người ta chia các loại sau:

- Trắc nghiệm thành tích: đánh giá xem các cá nhân nắm vững nghề nghiệp, hiểu biết nghề nghiệp đến mức độ nào.

- Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng.

- Trắc nghiệm về tính cách và sở thích.

- Trắc nghiệm về tính trung thực.

- Trắc nghiệm về y học.

Đối với tuyển dụng giáo viên, nên cho người xin việc chuẩn bị 1 vài tiết hoặc một bài để dạy thử và đánh giá khả năng của họ. Tuy nhiên, trong khi trắc nghiệm cũng cần tạo ra môi trường thuận lợi để tránh cho người xin việc khỏi những tâm lý mặc cảm, lo lắng vì sợ không được tuyển mà có những sai sót không phải do kém năng lực có thể xảy ra trong khi trắc nghiệm.

* Bước 4: Phỏng vấn tuyển dụng

Phỏng vấn tuyển dụng là quá trình giao tiếp trực tiếp bằng lời giữa nhà tuyển dụng và các ứng viên, qua đó có thể đánh giá được kiến thức, sự thông minh, cá tính, khả năng giao tiếp... và cả hình thức bên ngoài của người xin việc. Phương pháp phỏng vấn giúp chúng ta khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu hồ sơ xin việc hoặc các loại văn bằng chứng chỉ không nêu hết được. Để cuộc phỏng vấn có hiệu quả cần chú ý một số điểm:

- Chuẩn bị kỹ những câu hỏi cần phỏng vấn.

- Chú ý lắng nghe trình bày, không nên cắt ngang khi người xin việc đang nói.
- Tránh tranh luận, nếu cần có thể thảo luận bình đẳng với người xin việc.
- Quan sát cách ứng xử, cử chỉ, cách trang phục... của người xin việc một cách tế nhị, tránh tạo nên mặc cảm của họ.
- Tránh những định kiến và khác biệt nhỏ nhặt so với yêu cầu định tuyển.
- Nếu không thật cần thiết, tránh những câu hỏi mang tính chất riêng tư.
- Có nhiều hình thức phỏng vấn tùy theo yêu cầu của công việc cần tuyển như phỏng vấn cá nhân (một người phỏng vấn một người), phỏng vấn theo nhóm (một người phỏng vấn cùng lúc nhiều người), phỏng vấn hội đồng (nhiều người cùng phỏng vấn một người),

* Bước 5: Thẩm tra các thông tin thu thập được trong quá trình tuyển dụng

- Kiểm tra và đánh giá các thông tin có được bằng những cách khác nhau như hỏi lại trường đào tạo, nơi làm việc cũ, bạn bè... Cần hết sức tránh không hỏi những điều riêng tư không liên quan đến các thông tin cần kiểm chứng hoặc cần bổ sung. Cũng không nên giấu việc điều tra này đối với người xin việc.

* Bước 6: Ra quyết định tuyển dụng

- Khi ứng viên đã đáp ứng các yêu cầu của việc tuyển dụng, nhà quản lý ra quyết định tuyển dụng hoặc ký hợp đồng. Trong quyết định hoặc hợp đồng lao động cần ghi rõ về chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc và các điều khoản cần thiết khác...

- Sau khi được tuyển dụng, giáo viên, nhân viên mới cần được biết về lịch sử hình thành, phát triển và truyền thống của trường, các chính sách, nội qui chung, điều kiện làm việc, ngày nghỉ, chế độ khen thưởng kỷ luật, an toàn lao động...

- Giáo viên, nhân viên mới cần được giới thiệu với người phụ trách trực tiếp, với các đồng nghiệp khác và với ban lãnh đạo nhà trường. Sự quan tâm giúp đỡ của người phụ trách và các đồng nghiệp đối với người mới đến là rất cần thiết, giúp họ mau chóng thích nghi, cảm thấy tin tưởng, thoải mái với môi trường làm việc mới.

* Lưu ý, trong thực tế, các bước và nội dung trình tự của tuyển dụng có thể thay đổi linh hoạt (thậm chí có thể thêm hoặc bớt một vài bước). Điều này phụ thuộc vào yêu cầu của công việc, đặc điểm của nhà trường, của tổ chức, trình độ của hội đồng tuyển dụng và ứng viên...



Tóm tắt

Tuyển dụng nhân sự là một nội dung quan trọng của quản lý nhân sự trong nhà trường. Tuyển dụng là quá trình thu hút các ứng viên đến với nhà trường để nhà tuyển dụng lựa chọn và sàng lọc những người đủ điều kiện vào làm việc tại một vị trí nào đó trong nhà trường. Nguồn tuyển dụng có thể từ bên trong hoặc bên ngoài nhà trường

Tuyển dụng là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau, dựa vào các yêu cầu của công việc. Cơ sở của tuyển dụng là dựa vào bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc.

Quá trình tuyển dụng gồm một số bước sau:

Bước 1: Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn sơ bộ.

Bước 2: Sàng lọc qua hồ sơ xin việc.

Bước 3: Trắc nghiệm tuyển chọn.

Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn.

Bước 5: Thẩm định các thông tin thu thập được

Bước 6: Ra quyết định tuyển dụng.



1. Phân tích ưu nhược điểm của các nguồn tuyển dụng nhân sự.

2. Trình bày nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng nhân sự.

3. Khi phỏng vấn nhà tuyển dụng cần phải chú ý những điều gì và tại sao?

4. Trường trung học phổ thông A được coi là trường chất lượng cao của huyện.

Nơi đây luôn là vườn ươm các em học sinh giỏi đi thi cấp Tỉnh. Vì vậy, việc bồi dưỡng đội ngũ, tuyển chọn bổ sung nguồn nhân lực có chất lượng luôn là vấn đề cấp thiết của Hiệu trưởng. Chuẩn bị vào năm học mới này, có 01 giáo viên nghỉ hưu, 01 giáo viên phải chuyển đi trường khác vì năng lực yếu không đáp ứng được yêu cầu cao của nhà trường. Giữa tháng tám có 02 giáo viên (Cô Mai và thầy Tùng) cầm quyết định của Sở giáo dục – đào tạo về nhận công tác tại trường. Là người quản lý nhiều năm, có quan hệ rộng, Hiệu trưởng biết ngay đây là 2 trường hợp “có vấn đề”.

Thầy Tùng là em rể của ông trưởng phòng tài vụ Sở giáo dục – đào tạo, cô Mai là là vợ của giám đốc công ty du lịch huyện rất thân với phó chủ tịch huyện phụ trách văn xã. Thật đáng tiếc, cả 2 người đều là giáo viên vào loại trung bình ở trường khác xin chuyển về nơi “Đất thánh” của giáo dục huyện. Giá như “chín bỏ làm mười” thì cũng chấp nhận được vì nó có tình mà vẫn đạt lý. Nhưng đằng này “năm bỏ làm mười” thì thật là khó xử.

Theo bạn nên xử lý thế nào để trên thuận dưới hoà, trong ấm ngoài êm mà vẫn bảo đảm được yêu cầu của trường chất lượng cao.

E. ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ TRONG NHÀ TRƯỜNG

I. MỤC ĐÍCH VÀ VAI TRÒ CỦA ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ TRONG NHÀ TRƯỜNG

1. Khái niệm đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân sự

Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, giáo viên, công nhân viên là điều kiện quyết định để nhà trường có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Vì vậy công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân sự cần phải thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.

Trước hết, đào tạo, bồi dưỡng và phát triển đội ngũ giáo viên là toàn bộ những hoạt động học tập được tổ chức bởi nhà trường, ngành giáo dục, các tổ chức khác. Các

hoạt động đó có thể được cung cấp trong vài giờ, vài ngày, thậm chí tới vài năm, tùy vào mục tiêu học tập nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp theo hướng đi lên, nhằm nâng cao khả năng và nghề nghiệp của họ.

Các khái niệm đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân sự có thể được hiểu cơ bản như sau:

- Đào tạo: là hình thành kiến thức, kỹ năng, thái độ chuyên môn, nghề nghiệp bằng một quá trình giảng dạy, huấn luyện có hệ thống theo chương trình qui định với những chuẩn mực nhất định.

- Bồi dưỡng: là các hoạt động bồi bổ, làm tăng thêm trình độ hiện có về kiến thức, kỹ năng, thái độ nhằm giúp cho cán bộ, giáo viên, công nhân viên thực hiện công việc đạt kết quả tốt hơn.

- Phát triển nhân sự: là các hoạt động nhằm chuẩn bị và cung cấp lực lượng lao động theo yêu cầu phát triển của nhà trường về số lượng, chất lượng và cơ cấu dựa trên cơ sở những định hướng phát triển của nhà trường.

So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân sự

	Đào tạo	Phát triển
1. Tập trung	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
2. Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân và nhà trường
3. Thời gian	Ngắn hạn	Dài hạn
4. Mục đích	Khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng hiện tại.	Chuẩn bị cho tương lai

2. Mục đích của việc đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân sự

Trong những năm qua, giáo dục đã không ngừng phát triển cả về số lượng và chất lượng. Nước ta đang bước vào thế kỷ XXI với một nền giáo dục tiểu học đã được phổ cập, đang phổ cập trung học cơ sở và tiến tới phổ cập trung học phổ thông. Nhà trường đang từng bước đổi mới để vừa đáp ứng nhu cầu trước mắt phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, vừa chuẩn bị những điều kiện cho một nhà trường hoàn thiện hơn, vươn tới ngang tầm với các nước trong khu vực và quốc tế trong một tương lai không xa.

Những thành tựu mà giáo dục đạt được có nhiều nguyên nhân, một trong những nguyên nhân quan trọng hàng đầu là sự trưởng thành của đội ngũ giáo viên (đội ngũ giáo viên). Đây là nhân tố nội sinh đã, đang và sẽ tạo nên những kết quả, chất lượng của nền giáo dục Việt Nam.

Giáo dục nước ta đang bước vào giai đoạn hết sức quan trọng và mang tính quyết định, giai đoạn đổi mới giáo dục theo tinh thần nghị quyết Đại hội Đảng lần IX, nghị quyết 40 của Quốc hội và chỉ thị 14 của Thủ tướng Chính phủ. Vấn đề được đặt ra là: để đáp ứng yêu cầu của đổi mới giáo dục cần có những nhà giáo như thế nào? Nói cách khác, phẩm chất đạo đức, trình độ, năng lực chuyên môn và nghiệp vụ sư phạm của giáo viên như thế nào để đảm bảo cho đổi mới giáo dục thành công? Với vai

trò to lớn như vậy, công tác đào tạo, bồi dưỡng, phát triển đội ngũ giáo viên hiện nay là công việc hết sức quan trọng không phải của riêng ngành giáo dục mà đang trở thành công việc của Đảng, của Nhà nước và của toàn xã hội.

Đối với nhà trường đơn vị trực tiếp quản lý và sử dụng đội ngũ giáo viên, thì công tác đào tạo, bồi dưỡng phải được nhận thức sâu sắc và tổ chức thực hiện tốt. Chúng ta đặc biệt chú trọng đến hoạt động bồi dưỡng của nhà trường vì vai trò, ý nghĩa lớn lao của công tác này:

1. Việc đào tạo, bồi dưỡng giáo viên mang tính chiến lược, đây là công việc phải làm thường xuyên, liên tục và lâu dài để xây dựng một đội ngũ giáo viên đủ về số lượng, phù hợp về cơ cấu và có chất lượng cao, phục vụ cho chiến lược phát triển lâu dài của nhà trường. Mặt khác, công tác đào tạo, bồi dưỡng giáo viên còn mang tính cấp bách bởi nhà trường phải thực hiện ngay những yêu cầu của năm học, những chỉ đạo của ngành nhằm nâng cao chất lượng giáo dục như đổi mới chương trình, SGK, phương pháp dạy học...

2. Công tác đào tạo, bồi dưỡng sẽ đẩy mạnh sự phát triển về chuyên môn, nghiệp vụ của tất cả giáo viên, nâng cao chất lượng hoạt động dạy và học trong nhà trường.

3. Tham gia hoạt động đào tạo, bồi dưỡng sẽ giúp cho giáo viên thuận lợi khi làm việc với chương trình mới, có thái độ tích cực và thích ứng với những thay đổi nhanh và thách thức của thời đại.

4. Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng được thực hiện bằng nhiều hình thức phong phú đặc biệt là hình thức bồi dưỡng tại cơ sở, tại trường góp phần xây dựng tinh thần cộng tác, làm việc theo tổ, nhóm trong nhà trường.

5. Đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng sẽ khuyến khích giáo viên làm việc chăm chỉ, tích cực để thực hiện tốt nhiệm vụ của mình.

6. Khi tham gia bồi dưỡng thường xuyên sẽ góp phần nâng cao ý thức, phương pháp, kỹ năng, thói quen tự học của giáo viên.

7. Công tác đào tạo, bồi dưỡng còn giúp giáo viên có cảm nhận, tự đánh giá tốt hơn khi họ hoàn thành công việc và có sự tiến bộ trong công tác.

II. NGUYÊN TẮC TRONG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG NHÂN SỰ

Nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên là công việc rất cấp bách trước yêu cầu đổi mới giáo dục và hội nhập quốc tế. Trong quá trình đổi mới nội dung và phương pháp đào tạo, bồi dưỡng giáo viên các cấp, một số nguyên tắc đã được đúc kết và coi như là sự vận dụng nguyên lý giáo dục của Đảng, nhà nước trong nhà trường. Những nguyên tắc đó là:

1. Nguyên tắc đảm bảo sự thống nhất giữa đào tạo, bồi dưỡng tư tưởng chính trị, đạo đức với chuyên môn, nghiệp vụ và các nhiệm vụ đặt ra từ thực tiễn.

2. Trong thời đại của nền văn minh tri thức, hoạt động đào tạo, bồi dưỡng không bao giờ kết thúc. Mỗi giáo viên cần phải xác định chúng ta là những người học tập thường xuyên và suốt đời.

3. Những chương trình đào tạo, bồi dưỡng chung đều chưa thật hoàn hảo. Mỗi trường cần phải thiết kế chương trình riêng phù hợp với thực tế trường mình.

4. Bồi dưỡng tại trường mình sẽ thành công hơn khi gửi cán bộ đi bồi dưỡng nơi khác. Nhà trường khuyến khích càng nhiều người tham gia bồi dưỡng càng tốt.

5. Nhà trường cần phân tích nhu cầu và các mối quan tâm của giáo viên để đưa ra nội dung và cách thức đào tạo, bồi dưỡng phù hợp. (đội ngũ giáo viên đa dạng về tuổi tác, hiểu biết, kinh nghiệm, nhu cầu và hứng thú học tập)

6. Công tác đào tạo, bồi dưỡng nên được triển khai liên tục và phải thiết thực để đem lại sự cải thiện cụ thể, thường xuyên trong hoạt động dạy và học của nhà trường.

7. Trong công tác đào tạo, bồi dưỡng cố gắng sử dụng tất cả các nguồn lực có sẵn trong nhà trường. Có thể kết hợp với các trường khác để thực hiện chương trình đào tạo, bồi dưỡng và chia sẻ nguồn lực với trường bạn.

8. Đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên giúp nhà trường luôn đổi mới và có thể đối mặt được với những thách thức mới.

III. NỘI DUNG ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ

1. Những yêu cầu mới đối với người giáo viên

Trong nhà trường, người giáo viên có vai trò vô cùng quan trọng trong việc đào tạo, rèn luyện, phát triển trí tuệ và nhân cách cho thế hệ trẻ. Ở tầm vĩ mô, đội ngũ giáo viên góp phần quan trọng trong việc nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài phục vụ sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ Quốc.

Năm học 2005-2006 ngành giáo dục có khoảng gần 1 triệu giáo viên thuộc các cấp học, ngành học khác nhau. Đây là một tài sản trí tuệ lớn, góp phần tạo nên những thành công của giáo dục nước nhà, đồng thời tạo nên nền móng vững chắc của giáo dục Việt Nam ở thế kỷ XXI.

Ở những thập kỷ qua, người thầy giáo luôn giữ vai trò là đầu nối giữa nền văn hóa dân tộc, nhân loại với việc tái sản xuất nền văn hóa ấy ở thế hệ trẻ. Thầy giáo là người giúp học sinh biến tinh hoa của nền văn hóa thành tài sản riêng của mình. Trong nhà trường thầy giáo là người tổ chức chính và quyết định chất lượng đào tạo.

Trong thế kỷ mới, những chức năng trên vẫn còn nguyên giá trị. Tuy nhiên, cùng với xu thế hội nhập, toàn cầu hóa, sự tăng lên gấp bội của tri thức là điều kiện cơ bản để mang lại nền kinh tế hiện đại. Chúng ta phải đối mặt với cuộc chạy đua trong vận dụng những tiến bộ nhanh chóng về khoa học, công nghệ để tăng tốc độ phát triển và giảm nguy cơ tụt hậu “*Thế kỷ XXI sẽ tiếp tục có nhiều biến đổi. Khoa học và công nghệ sẽ có bước nhảy vọt. Kinh tế tri thức có vai trò ngày càng nổi bật trong quá trình phát triển lực lượng sản xuất*”. Trong chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2001 – 2010, Đảng ta đã nêu rõ: “*Công nghiệp hóa gắn với hiện đại hóa ngay từ đầu và trong suốt các giai đoạn phát triển. Nâng cao hàm lượng tri thức trong các nhân tố phát triển kinh tế – xã hội, từng bước phát triển kinh tế tri thức ở nước ta*”.

Với sự phát triển của nền kinh tế tri thức, giáo dục – đào tạo đứng trước những thách thức lớn của thời đại: giáo dục phải mang tính toàn cầu, quốc tế hóa nhằm đạt tới những chuẩn mực chung về đào tạo nguồn nhân lực, xã hội học tập phải trở thành triết lý giáo dục. Xu thế đổi mới giáo dục để chuẩn bị con người cho thế kỷ XXI đang đặt ra những yêu cầu mới đối với người giáo viên.

- Ngày nay, công nghệ thông tin phát triển nhanh, tạo ra những phương pháp, phương tiện giao lưu mới, mở rộng các khả năng học tập, tạo cơ hội cho mỗi người có thể học dưới nhiều hình thức theo khả năng và điều kiện cho phép. *Nhà trường không còn là nơi duy nhất đem đến cho học sinh những tri thức mới.* Tuy nhiên, giáo dục nhà trường, dưới sự chỉ đạo trực tiếp của giáo viên, vẫn là con đường đáng tin cậy và có hiệu quả nhất trong việc làm cho thế hệ trẻ tiếp thu có mục đích, có hệ thống tinh hoa di sản văn hóa, khoa học, nghệ thuật của loài người và của dân tộc. Vai trò của giáo viên ở đây là phải chọn lọc những tri thức cơ bản, hiện đại, thực tiễn, phù hợp với mục tiêu giáo dục của bậc học, chuyển tải đến học sinh với sự hấp dẫn cao.

- Trong bối cảnh kĩ thuật, công nghệ phát triển đang tạo ra sự chuyển dịch định hướng giá trị, *giáo viên không chỉ đóng vai trò truyền đạt tri thức mà phải còn phải phát triển cảm xúc, thái độ, hành vi của học sinh, đảm bảo người học làm chủ được và biết ứng dụng hợp lý những tri thức đó* giáo viên phải quan tâm phát triển ở người học ý thức về các giá trị đạo đức, tinh thần, thẩm mỹ, tạo nên bản sắc tồn tại của loài người, vừa kế thừa, phát triển các giá trị truyền thống, vừa sáng tạo những giá trị mới, thích nghi với thời đại mới.

- Trong xã hội đang biến đổi nhanh, *người giáo viên phải có ý thức, có nhu cầu và có tiềm năng không ngừng tự hoàn thiện về đạo đức, nhân cách, chuyên môn nghiệp vụ*, phát huy tinh thần chủ động, sáng tạo trong hoạt động sư phạm, biết phối hợp nhịp nhàng với tập thể nhà trường trong việc thực hiện các mục tiêu giáo dục. Quá trình đào tạo ở các trường sư phạm chỉ là sự đào tạo (đào tạo) ban đầu, đặt cơ sở cho quá trình đào tạo tiếp tục, trong đó có sự tự học, *tự đào tạo đóng vai trò quan trọng, quyết định sự thành đạt của mỗi giáo viên.*

- Tương ứng với sự chuyển biến về mục tiêu giáo dục. Ngày nay phương pháp dạy học đang chuyển biến từ kiểu dạy tập trung vào vai trò của giáo viên sang kiểu dạy tập trung vào vai trò học sinh và hoạt động học, từ kiểu học thông báo - đồng loạt sang kiểu dạy hoạt động – phân hóa. *Giáo viên không còn đóng vai trò là người truyền đạt kiến thức, mà là người gợi mở, hướng dẫn, tổ chức, cố vấn, trọng tài cho các hoạt động tìm tòi, tranh luận của học sinh.* Giáo viên giỏi là người biết giúp đỡ học sinh tiến bộ nhanh trên con đường học tập tự lực, kết hợp thành công việc giảng dạy tri thức với giáo dục giá trị và phát triển tư duy.

- Công nghệ thông tin được áp dụng ngày càng rộng rãi trong quá trình dạy học, đem lại những khả năng mới, giúp giáo viên dễ dàng đưa những phần việc vốn chỉ thực hiện được ở ngoài lớp vào trong tiết học, biểu diễn trực quan cơ chế các hiện tượng, quá trình trong thế giới vĩ mô và vi mô, cung cấp một khối lượng lớn thông tin trong thời gian ngắn, xử lý các số liệu phức tạp, làm giảm nhẹ lao động chầm bài kiểm tra, đánh giá kết quả học tập của học sinh. Nếu không muốn tụt hậu, giáo viên cần sớm tìm hiểu và nắm vững tin học cơ sở, ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy học.

2. Nội dung đào tạo, bồi dưỡng và phát triển giáo viên

Trước những yêu cầu mới đối với người giáo viên như trên, chúng ta thấy nội dung đào tạo, bồi dưỡng, phát triển giáo viên rất phong phú, đa dạng. Nhiều kiến thức ở các lĩnh vực khác nhau cần được trang bị để nâng cao trình độ người giáo viên về mọi mặt. Vì vậy những nội dung cần đào tạo, bồi dưỡng là:

- Đào tạo, bồi dưỡng về tư tưởng chính trị, đường lối, quan điểm giáo dục của Đảng, đạo đức lối sống.

- Đào tạo, bồi dưỡng những kiến thức pháp luật.

- Đào tạo, bồi dưỡng những kiến thức về quản lý.

- Đào tạo, bồi dưỡng về chuyên môn - nghiệp vụ: bồi dưỡng theo chu kỳ thường xuyên, bồi dưỡng chuẩn hóa, trên chuẩn, bồi dưỡng thay sách, bồi dưỡng chuyên đề nâng cao, đổi mới phương pháp dạy học, những kiến thức tâm lý học, giáo dục học...

- Đào tạo, bồi dưỡng về văn hoá, ngoại ngữ, tin học.

- Đào tạo, bồi dưỡng sức khỏe, thể dục thể thao, văn nghệ...

IV. PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG, PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ

1. Trong xu hướng đổi mới phương pháp dạy học hiện nay, nhiều đề tài nghiên cứu lý luận và khảo sát thực tế đã đưa ra rất nhiều phương pháp nhằm đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên có đủ phẩm chất, năng động, sáng tạo, có năng lực giải quyết những vấn đề trong dạy học và trong cuộc sống xã hội.

Ở phạm vi này, chúng tôi chỉ đề cập đến những phương pháp đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao trình độ đội ngũ giáo viên trong nhà trường. Một số phương pháp thường sử dụng là:

1.1. Phương pháp thuyết trình một chủ đề ngắn

1.2. Phương pháp chuyên gia: mời những người có hiểu biết sâu về một lĩnh vực trình bày, báo cáo.

1.3. Phương pháp đào tạo, bồi dưỡng thông qua hoạt động thực tiễn

- Phương pháp dự giờ.

- Phương pháp thao giảng.

- Phương pháp thảo luận.

- Phương pháp thực hành.

- Phương pháp minh họa.

- Phương pháp tham quan học tập kinh nghiệm của đơn vị bạn.

- Phương pháp kèm cặp.

- Phương pháp luân chuyển công việc

- Phương pháp hội thảo

- Phương pháp tham gia các câu lạc bộ...

1.4. Phương pháp đào tạo, bồi dưỡng thông qua các phương tiện thông tin đại chúng

- Qua đài phát thanh.

- Qua vô tuyến truyền hình.

- Qua phim ảnh, băng hình, đĩa CD, VCD.

- Qua báo chí.
- Internet...

1.5. Phương pháp tự học

Xu thế chung của thời đại và kinh nghiệm công tác đào tạo, bồi dưỡng những năm qua ở Việt Nam đã khẳng định *bồi dưỡng nâng cao trình độ giáo viên phải lấy tự học làm chủ yếu*. Điều này cho thấy bất kể người giáo viên nào cũng đều có khả năng tự học nếu như hiểu thấu đáo nhiệm vụ và nội dung bồi dưỡng, có đầy đủ điều kiện tối thiểu để học tập.

Tự học là hình thức rất thú vị để khích lệ sự học tập độc lập và học suốt đời. Đối với giáo viên, những người đã được đào tạo sư phạm, có trình độ học vấn nhất định thì hình thức học mà do tự mình điều khiển thường sâu sắc hơn và lâu dài hơn là hình thức học tập do người khác điều khiển. Tuy nhiên để việc tự học của cá nhân có hiệu quả cần chú ý:

* Mỗi giáo viên lựa chọn một chủ đề mà họ muốn được học một cách độc lập.

* Khuyến khích từng giáo viên lập kế hoạch học tập một cách kỹ lưỡng gồm các nội dung:

- Các mục tiêu học tập cần phải đạt.
- Các kiến thức và kỹ năng cần nắm vững.
- Các hoạt động học tập sẽ thực hiện.
- Cách đánh giá kết quả đạt được.
- Thời gian hoàn thành...

* Cán bộ quản lý nên hỗ trợ (tài liệu, thời gian, kinh phí...), kiểm tra, đánh giá và động viên, khen thưởng kịp thời.

Mỗi phương pháp đều có những ưu điểm, hạn chế riêng và đòi hỏi những điều kiện thực hiện khác nhau. Vì thế tùy theo điều kiện thực tế ở mỗi đơn vị, mỗi cá nhân sẽ lựa chọn những phương pháp bồi dưỡng và tự bồi dưỡng phù hợp. Điều cốt lõi bồi dưỡng phải là nhu cầu của mỗi giáo viên thì công tác bồi dưỡng mới có hiệu quả thực sự.

2. Chúng tôi giới thiệu những phương pháp đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân sự chủ yếu đang thực hiện ở các nước khác và ở nước ta hoặc có thể vận dụng ở nước ta để các bạn tham thảo. Các phương pháp được chia như sau:

2.1. Đào tạo, bồi dưỡng trong công việc

Là các phương pháp đào tạo, bồi dưỡng trực tiếp tại nơi làm việc, người học sẽ học được kiến thức, kỹ năng cần thiết thông qua thực tiễn công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn. Nhóm này gồm những phương pháp cụ thể như:

- Đào tạo, bồi dưỡng theo kiểu chỉ dẫn công việc.
- Đào tạo, bồi dưỡng theo kiểu học nghề.
- Đào tạo, bồi dưỡng theo kiểu kèm cặp và chỉ bảo.

- Đào tạo, bồi dưỡng theo kiểu luân chuyển và thuyên chuyển công việc...

1.2. Đào tạo, bồi dưỡng ngoài công việc

Đào tạo, bồi dưỡng ngoài công việc là phương pháp đào tạo, bồi dưỡng trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện công việc thực tế. Bao gồm những phương pháp:

- Tổ chức lớp học cạnh đơn vị.
- Cử đi học ở các trường.
- Thông qua các hội nghị và hội thảo.
- Đào tạo theo kiểu chương trình hoá có sự trợ giúp của máy tính.
- Đào tạo theo phương thức từ xa.
- Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm
- Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ...

V. HÌNH THỨC ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ

Hiện nay có rất nhiều hình thức đào tạo, bồi dưỡng như:

1. Đào tạo, bồi dưỡng tập trung.
2. Đào tạo, bồi dưỡng tại chức.
3. Đào tạo, bồi dưỡng từ xa.
4. Đào tạo, bồi dưỡng tại chỗ.
5. Tự học...

Bộ Giáo dục – Đào tạo đã tiến hành 2 chu kỳ bồi dưỡng thường xuyên cho giáo viên phổ thông và mầm non. Tổng kết chu kỳ 1997-2000 đã rút ra những đánh giá, kết luận có giá trị. Để tiếp tục đổi mới phương thức bồi dưỡng thường xuyên, xác định phương hướng nhiệm vụ chu kỳ 2002 – 2005 Bộ chỉ đạo thực hiện phương châm *lấy tự học, tự bồi dưỡng là chính, chú trọng hơn tới hình thức học theo nhóm chuyên môn, theo từng tập thể sư phạm, lấy trường làm đơn vị bồi dưỡng, hiệu trưởng là người trực tiếp tổ chức, quản lý học tập...* (Tài liệu tổng kết công tác bồi dưỡng thường xuyên tại Tây Ninh 3/2002). Như vậy hình thức tự học và bồi dưỡng tại chỗ, tại trường sẽ là phương hướng chính trong công tác bồi dưỡng thường xuyên ở các chu kỳ tiếp theo.

Một số quan điểm cho rằng hình thức bồi dưỡng tại chỗ mang lại nhiều lợi ích thiết thực như: đơn giản, dễ thực hiện, dễ quản lý, nhà trường có thể chủ động trong kế hoạch bồi dưỡng, ít tốn kém kinh phí, giải quyết nhanh những vấn đề bức xúc của nhà trường, nhiều người có thể tham dự...

* Để thực hiện bồi dưỡng tại chỗ có hiệu quả các nhà tổ chức, quản lý cần chú ý một số điểm:

- Cần trao đổi với giáo viên để nắm được nhu cầu của họ. Giáo viên thường có trách nhiệm với việc học tập của mình, tự họ phải quyết định xem nội dung quan trọng nào cần bồi dưỡng.

- Mọi quan hệ giữa giảng viên và người học là bình đẳng và tôn trọng nhau. Người học còn là nguồn kiến thức đối với giảng viên.

- Giáo viên thích học tập, bồi dưỡng thông qua thực hành, thích ứng dụng kiến thức học được càng nhanh càng tốt, thấy rõ lợi ích ngay.

- Giáo viên thực hiện nhiệm vụ tốt nhất, hoạt động hiệu quả nhất trong môi trường hợp tác.

- Giáo viên không muốn lãng phí quỹ thời gian quý giá của mình.

* Để thực hiện một chương trình đào tạo, bồi dưỡng và phát triển đội ngũ giáo viên, các nhà quản lý cần thực hiện theo một số bước sau:

- Xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng: được dựa trên phân tích nhu cầu lao động của nhà trường, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, thái độ cần thiết cho việc thực hiện các công việc và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của người giáo viên. Ví dụ việc đổi mới nội dung SGK đòi hỏi giáo viên phải giảng dạy theo phương pháp tích cực. Vậy đa số giáo viên có nhu cầu được bồi dưỡng về đổi mới phương pháp dạy học không?

- Xác định mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng: là xác định những kết quả cần đạt được sau khi đào tạo, bồi dưỡng.

Ví dụ: sau khi dự lớp bồi dưỡng về đổi mới phương pháp dạy học, giáo viên sẽ:

+ Hiểu được bản chất của của phương pháp dạy học tích cực. So sánh phương pháp dạy học tích cực với phương pháp dạy học truyền thống.

+ Được trang bị một số phương pháp dạy học tích cực và có kỹ năng vận dụng các phương pháp dạy học tích cực vào bộ môn mình giảng dạy

+ Có thái độ tích cực trong việc đổi mới phương pháp dạy học ở bộ môn mình phụ trách...

- Lựa chọn đối tượng cần đào tạo, bồi dưỡng và người quản lý.

- Xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng và lựa chọn phương pháp đào tạo, bồi dưỡng.

- Lựa chọn báo cáo viên.

- Dự trù kinh phí.

- Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo, bồi dưỡng.

Chương trình đào tạo, bồi dưỡng có thể được đánh giá theo các tiêu chí như: mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng có đạt được không? những điểm mạnh, điểm yếu của chương trình. Tính hiệu quả kinh tế của chương trình đào tạo, bồi dưỡng thông qua đánh giá chi phí và kết quả của chương trình.

Kết quả của chương trình đào tạo, bồi dưỡng bao gồm: kết quả nhận thức, sự thỏa mãn của người học đối với chương trình đào tạo, bồi dưỡng khả năng vận dụng những kiến thức và kỹ năng lĩnh hội được từ chương trình, sự thay đổi hành vi theo hướng tích cực...

 **Tóm tắt**

Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển đội ngũ nhân sự là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của nhà trường, là điều kiện quyết định để nhà trường đứng vững, đáp ứng được yêu cầu đổi mới giáo dục và phát triển trong môi trường cạnh tranh.

Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển đội ngũ nhân sự là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Khi tiến hành công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân sự, các nhà quản lý nhân sự cần thực hiện tốt các nguyên tắc, lựa chọn nội dung, phương pháp và các hình thức tổ chức đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với điều kiện của nhà trường để đạt được hiệu quả cao nhất.

Để có một chương trình đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân sự tốt, các nhà quản lý cần quan tâm đến các bước sau:

- Xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng.
- Xác định mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng.
- Lựa chọn đối tượng cần đào tạo, bồi dưỡng và người quản lý.
- Xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng, và lựa chọn phương pháp đào tạo, bồi dưỡng.
- Lựa chọn báo cáo viên.
- Dự trù kinh phí.
- Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo, bồi dưỡng.
- Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng chỉ thật sự mang lại hiệu quả cao khi nó trở thành nhu cầu và có sự tự nguyện, tự giác của mỗi cán bộ, giáo viên, nhân viên.

 **?**

1. Tại sao trong nhà trường, công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân sự cần được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch?

2. Phân tích những ưu điểm và hạn chế của các phương pháp đào tạo, bồi dưỡng.

3. Liên hệ thực tế trường bạn đã thực hiện tốt và chưa tốt những phương pháp nào trong công tác đào tạo, bồi dưỡng giáo viên?

4. Theo bạn những hình thức đào tạo, bồi dưỡng nào là phù hợp với đội ngũ giáo viên trong giai đoạn hiện nay?

5. Ở trường trung học phổ thông, sau khi kiểm tra chất lượng giữa học kỳ I khối 11, lớp do thầy Thái dạy môn vật lý chỉ có 37% học sinh đạt trung bình trở lên. Thầy Thái phản ứng gay gắt với kết quả này, nhiều giáo viên khác cũng ủng hộ vì thầy Thái là giáo viên trẻ nhưng nhiệt tình và có năng lực. Ở lớp này kết quả các môn học khác đều tương đối tốt. học sinh rất lo lắng về kết quả môn vật lý.

Tại sao lại như vậy? Cô hiệu trưởng suy nghĩ và tìm cách “tháo gỡ”. Trao đổi với thầy Thái cô hiệu trưởng thấy thầy tuy có buồn nhưng tự tin và tìm cách để chứng tỏ mình. Sau khi bàn bạc, hiệu trưởng quyết định cùng phó hiệu trưởng, tổ chuyên môn dự giờ thầy Thái theo hình thức công khai báo trước 3 ngày. Theo thời khoá biểu của thầy Thái, hiệu trưởng, phó hiệu trưởng cùng các thành viên trong tổ dự liên tục 3 tiết giảng bài mới. Sau khi dự giờ, việc phân tích giờ dạy được tiến hành khách quan, khoa học với tinh thần trách nhiệm cao trước học sinh và các đồng nghiệp. Tất cả đều nhất trí đánh giá 2 tiết loại khá, 1 tiết loại giỏi. Vậy vấn đề nằm ở đâu?

Anh/Chị hãy tìm nguyên nhân và nêu ra những biện pháp bồi dưỡng phù hợp để giúp thầy Thái nâng cao chất lượng dạy học.



Bạn sẽ làm gì để ngăn chặn “Sự chảy máu chất xám” sau khi cử cán bộ, giáo viên, nhân viên đi học.

F. ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ TRONG NHÀ TRƯỜNG

I. MỤC ĐÍCH CỦA ĐÁNH GIÁ

Đánh giá năng lực làm việc của cán bộ, giáo viên, công nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản lý nhân sự. Đánh giá đúng năng lực của nhân viên quyết định một phần không nhỏ thành công của tổ chức.

Trong nhà trường, đánh giá năng lực thực hiện công việc của giáo viên được sử dụng với nhiều mục đích khác nhau:

1. Cung cấp thông tin phản hồi cho giáo viên, nhân viên về mức độ thực hiện công việc của họ so với yêu cầu và so với người khác.
2. Giúp giáo viên, nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các thiếu sót trong quá trình làm việc, đồng thời kích thích động viên, tạo động lực làm việc cho họ.
3. Đánh giá năng lực thực hiện công việc sẽ giúp nhà trường có cơ sở cho các vấn đề về nhân sự như: đào tạo, bồi dưỡng khen thưởng, nâng lương, đề bạt, chuyển chuyên, cải tiến cơ cấu tổ chức...
4. Thông qua đánh giá năng lực làm việc, hiệu trưởng có thể điều chỉnh việc phân công giáo viên, nhân viên cho phù hợp với công việc, phát hiện và làm bộc lộ những tiềm năng còn ẩn dấu trong họ, giúp họ phát triển toàn diện.
5. Nhận được thông tin phản hồi của giáo viên, nhân viên về phương pháp quản lý và các chế độ, chính sách của nhà trường. Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của giáo viên, nhân viên sẽ có tác động lên cả nhà trường lẫn cá nhân. Một số giáo viên, nhân viên đặc biệt những người có xu hướng tự đánh giá thấp họ, những người thường có kết quả thực hiện công việc không cao hoặc những người không tin tưởng việc đánh giá là công bằng, hợp lý sẽ cảm thấy lo lắng, không yên tâm, thậm trí không thích việc đánh giá trong nhà trường. Ngược lại, những người nghiêm túc, luôn thực hiện công việc ở mức độ tốt, cầu tiến sẽ coi

việc đánh giá năng lực thực hiện công việc như những cơ hội giúp họ khẳng định vị trí của mình trong nhà trường và thêm cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp. Đối với nhà trường, các thông tin đánh giá năng lực thực hiện công việc của giáo viên, nhân viên sẽ giúp nhà trường kiểm tra lại chất lượng của các hoạt động quản lý nhân sự khác nhau như: tuyển dụng, định hướng và hướng dẫn công việc, đào tạo, bồi dưỡng, trả lương...

II. NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ

Một trong những khâu quan trọng của công tác quản lý nhân sự là đánh giá cán bộ, giáo viên, nhân viên. Việc đánh giá giáo viên không chỉ ở công tác giảng dạy, mà để đánh giá toàn diện một giáo viên, năng lực làm việc của họ cần căn cứ vào những yếu tố cơ bản sau:

1. Phẩm chất đạo đức

- Chấp hành các đường lối, chính sách của Đảng, Nhà nước.
- Thực hiện tốt nội qui, qui định của nhà trường.
- Quan hệ tốt với đồng nghiệp, với học sinh và phụ huynh học sinh.
- Có ý thức giữ gìn đoàn kết nội bộ.
- Chấp hành tốt kỷ luật lao động (không bỏ tiết, đi trễ, tham gia các hoạt động chung của trường...)

2. Hoạt động giảng dạy

Đây là nội dung trọng tâm, có tính mấu chốt thể hiện năng lực thực sự của người giáo viên theo đặc trưng của ngành giáo dục. Thông qua dự giờ theo kế hoạch và đột xuất, cán bộ quản lý có thể đánh giá trình độ kiến thức, trình độ tay nghề, sự tích cực đổi mới phương pháp của giáo viên và cả tinh thần thái độ của giáo viên đối với công việc, với học sinh...

Để việc đánh giá giờ dạy, thao giảng có hiệu quả tốt cần căn cứ vào các văn bản, các tiêu chí đánh giá xếp loại giáo viên thông qua họp tổ nhóm chuyên môn, làm cho mọi giáo viên thông suốt các văn bản này (văn bản của Bộ giáo dục-đào tạo về việc đánh giá giờ dạy ở mỗi bậc học). Nhiều đơn vị đã cụ thể hóa những tiêu chuẩn đánh giá xếp loại, đưa vào nội dung thi đua và nghị quyết của đại hội cán bộ công chức đầu năm. Các tiêu chí được lượng hoá bằng điểm và phổ biến đến từng người để tiện theo dõi, thực hiện.

*** Kết quả giảng dạy**

Thực tế cho thấy việc đánh giá chất lượng dạy và học ở nhiều nơi không giống nhau, nhiều cán bộ quản lý còn lúng túng trong công tác này. Yêu cầu đổi mới giáo dục đòi hỏi phải đổi mới cả cách đánh giá chất lượng dạy và học, bởi chính nó sẽ chi phối toàn bộ quá trình lựa chọn các giải pháp chiến lược, cụ thể của các nhà quản lý cũng như chuẩn mực để đánh giá đúng đắn đối tượng quản lý.

Nếu cách đánh giá nhà trường (của cấp trên) và đánh giá giáo viên (của hiệu trưởng) chỉ căn cứ vào tỷ lệ % lên lớp, tỷ lệ % thi đỗ thì có thể dễ tạo nên những vấn đề tiêu cực, bệnh thành tích... Những con số đó chưa thể hiện một cách trung thực và sự nhìn nhận chất lượng như vậy làm cho người hiệu trưởng không có điều kiện hiểu

sâu về năng lực, sự đầu tư của giáo viên cho chuyên môn để có kế hoạch bồi dưỡng, giúp đỡ, đồng viên khuyến khích.

Để đánh giá khách quan, công bằng về chất lượng giảng dạy cần căn cứ vào hiện trạng, điểm xuất phát của mỗi lớp, mỗi học sinh. Không thể đòi hỏi bằng những con số tuyệt đối giống nhau khi điểm xuất phát không giống nhau. Nhiều trường có kinh nghiệm đã sử dụng phương thức đánh giá chất lượng giảng dạy của giáo viên dựa vào chỉ tiêu “Độ lệch” giữa chất lượng đầu vào và kết quả đầu ra (Theo từng đợt kiểm tra tập trung, học kỳ, năm học) căn cứ vào cơ sở chỉ tiêu chung của Sở, của phòng, của trường làm sao đảm bảo tính khoa học, tính vừa sức, tính hợp lý và phù hợp với qui luật phát triển của quá trình giáo dục-đào tạo. Các kết quả này được công bố công khai sau mỗi đợt kiểm tra, các tổ chuyên môn rút kinh nghiệm để mỗi giáo viên tự điều chỉnh nội dung, phương pháp giảng dạy của mình và rút kinh nghiệm cách ra đề (nếu cần thiết).

Các chỉ tiêu đặt ra cần chia theo các mức độ:

- Chỉ tiêu cần thiết phải đạt (độ lệch nghĩa vụ tối thiểu)
- Chỉ tiêu mong muốn (độ lệch phấn đấu vượt)
- Mục tiêu phấn đấu vượt (độ lệch vượt cao)

Tùy theo mức độ đạt được của giáo viên sẽ được công nhận các danh hiệu thi đua: hoàn thành nhiệm vụ, lao động giỏi, giáo viên giỏi, chiến sĩ thi đua... Nếu kết quả có sự chênh lệch quá lớn, phổ biến ở các lớp do giáo viên phụ trách, hiệu trưởng sẽ làm việc với tổ trưởng và mời giáo viên đó để trao đổi rút kinh nghiệm.

3. Thực hiện qui chế chuyên môn

- Thực hiện chương trình, kế hoạch giảng dạy, giáo dục. Việc nghiêm chỉnh chấp hành các qui định về dạy thêm – học thêm và tăng tiết.

- Thực hiện các yêu cầu về soạn bài theo qui định, nhất là cập nhật hóa các thông tin kiến thức trong giáo án giảng dạy.

- Kiểm tra và chấm bài.

- Thí nghiệm, sử dụng đồ dùng dạy học có sẵn và làm mới. Thực hiện các tiết thực hành theo qui định của phân phối chương trình của bộ môn.

- Sổ điểm cá nhân, sổ đầu bài, sổ họp... đầy đủ.

- Đảm bảo đầy đủ các yêu cầu về hồ sơ và các qui định về chuyên môn (phụ đạo học sinh yếu, bồi dưỡng học sinh giỏi, ngoại khóa...)

4. Bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ

Một trong những nhiệm vụ của giáo viên là tham dự các hoạt động bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ và tự bồi dưỡng để nâng cao trình độ của giáo viên như:

- Tham dự bồi dưỡng thường xuyên theo chu kỳ.

- Tham dự các hoạt động bồi dưỡng chuyên môn – nghiệp vụ, đổi mới phương pháp... của tổ chuyên môn, trường, phòng giáo dục, Sở giáo dục, Bộ giáo dục và các tổ chức khác...

- Bồi dưỡng ngoại ngữ, tin học.
- Tự bồi dưỡng, cập nhật kiến thức.
- Bồi dưỡng đạt chuẩn và trên chuẩn...

Các hoạt động này cần được xem xét nhiều mặt như tinh thần thái độ khi tham gia đặc biệt là việc ứng dụng những kiến thức được bồi dưỡng một cách có hiệu quả vào việc giáo dục và giảng dạy cho học sinh.

5. Các công tác khác

- Công tác chủ nhiệm: Quản lý tốt học sinh, tổ chức giờ sinh hoạt, sổ chủ nhiệm, sổ liên lạc, học bạ... thực hiện mọi qui định nghiêm túc, đúng hạn.

- Tham gia công tác Đảng, công đoàn, thanh niên, khối trưởng chủ nhiệm, tổ trưởng chuyên môn, thanh tra nhân dân, công tác văn nghệ, thể dục thể thao... hoàn thành các công việc ở mức độ như thế nào?

- Các công tác xã hội...

Tóm lại, ai cũng biết rằng việc đánh giá con người là cực kỳ khó khăn và rất tế nhị. Mặt khác, hiện nay chúng ta còn thiếu các văn bản pháp lý làm cơ sở cho công tác đánh giá. Thước đo chuẩn đề ra thường định tính nhiều hơn định lượng. Phương pháp đánh giá còn chông chéo, nhiều khi mâu thuẫn nhau. Đội ngũ những người làm công tác đánh giá cán bộ, giáo viên, nhân viên ở một số nơi, một số bộ môn nào đó chưa đủ năng lực và uy tín để làm tốt công việc này. Một số còn nể nang “đĩ hòa vi quý”, ngại đụng chạm. Đối với đội ngũ thanh tra chuyên môn, tổ trưởng bộ môn... khi dự giờ họ cũng có thể góp ý thẳng thắn, nhưng đến phần đánh giá thì đa số đều đạt khá, tốt hoặc “nhẹ tay”.

Đây là vấn đề rất nhạy cảm, phức tạp, dễ đụng chạm. Nếu người cán bộ quản lý làm tốt công tác đánh giá sẽ là đòn bẩy, thúc đẩy chất lượng của nhà trường đi lên. Nếu làm không tốt, không khoa học, không đồng bộ, thiếu những văn bản pháp lý, thiếu dân chủ thì có thể đi vào bế tắc, nội bộ lung củng, mất đoàn kết, ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo và sự phát triển của nhà trường.

III. XU HƯỚNG MỚI TRONG ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ LÀM VIỆC

1. Xuất phát từ quan niệm cho rằng mục đích của việc đánh giá hiệu quả làm việc là rất tốt, nhưng hoạt động này quá phức tạp, vì vậy các tổ chức hiếm khi đạt được kết quả mong muốn. Một số quan điểm cho rằng không nên quá coi trọng việc đánh giá hiệu quả làm việc nữa. Thay vào đó, để tăng hiệu quả làm việc nhà trường sẽ:

- Cung cấp hướng dẫn và định hướng cho cán bộ, giáo viên, nhân viên: cung cấp thông tin về các cơ hội, mục tiêu và định hướng của nhà trường.

- Đặt mục tiêu cho cán bộ, giáo viên, nhân viên: Xác lập mục tiêu rõ ràng cho từng nhóm, từng giáo viên, nhân viên, thảo luận để có sự nhất trí với họ.

- Thường xuyên cung cấp thông tin phản hồi cho cán bộ, giáo viên, nhân viên. Thông tin phản hồi mang tính xây dựng giúp họ phát huy điểm mạnh, khắc phục điểm yếu, không phải để phê phán họ.

- Phát hiện và tạo điều kiện để phát triển năng lực tiềm tàng của cán bộ, giáo viên, nhân viên.

- Huấn luyện và hỗ trợ: nhà trường cần đào tạo, bồi dưỡng cho cán bộ, giáo viên, nhân viên những kỹ năng cần thiết đồng thời có những phương pháp hỗ trợ khác để họ có năng lực làm việc tốt hơn.

2. Thực chất của cách tiếp cận mới này không phải loại bỏ đánh giá hiệu quả làm việc mà là thực hiện đánh giá hiệu quả làm việc một cách khác với những thay đổi chủ yếu như sau:

- Chú trọng mục tiêu phát triển nhân viên hơn là kiểm soát họ.
- Khuyến khích tinh thần hợp tác cùng phát triển.
- Đánh giá hiệu quả trên cơ sở chuẩn hành vi và năng lực.
- Đa dạng hoá nguồn thông tin phản hồi về hiệu quả làm việc, không chỉ từ nhà quản lý trực tiếp.
- Tập trung vào tiềm năng hơn là những thiếu sót của cán bộ, giáo viên, nhân viên.
- Gắn đánh giá hiệu quả làm việc với chiến lược phát triển của nhà trường.
- Sử dụng các cơ hội phát triển cá nhân để hỗ trợ quá trình đánh giá hiệu quả làm việc.
- Sử dụng đánh giá hiệu quả làm việc để phát triển các kỹ năng huấn luyện.

Nói cách khác, xu hướng đánh giá hiệu quả làm việc mới *không tập trung nhiều vào việc xếp loại cán bộ, giáo viên, nhân viên mà tập trung vào các biện pháp phát triển cán bộ, giáo viên, nhân viên giúp họ nâng cao hiệu quả làm việc.*

Tóm tắt

Đánh giá hiệu quả làm việc của cán bộ, giáo viên, nhân viên nhằm cung cấp thông tin phản hồi cho họ về mức độ thực hiện công việc của họ so với yêu cầu và so với người khác. Giúp giáo viên, nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các thiếu sót trong quá trình làm việc, đồng thời kích thích động viên, tạo động lực làm việc cho họ. Đánh giá năng lực thực hiện công việc sẽ giúp nhà trường có cơ sở để tiến hành đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, nâng lương, đề bạt, thuyên chuyển, cải tiến cơ cấu tổ chức... Thông qua đánh giá năng lực làm việc, hiệu trưởng có thể điều chỉnh việc phân công cán bộ, giáo viên, nhân viên, phát hiện và làm bộc lộ những tiềm năng trong họ, giúp họ phát triển toàn diện. Đánh giá hiệu quả làm việc còn giúp nhà quản lý nhận được thông tin phản hồi của cán bộ, giáo viên, nhân viên về phương pháp quản lý, các chế độ, chính sách của nhà trường, tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

Nội dung đánh giá toàn diện cán bộ, giáo viên, nhân viên gồm những yếu tố cơ bản như:

- Phẩm chất đạo đức.
- Hoạt động giảng dạy.

- Thực hiện qui chế chuyên môn
- Hoạt động tự bồi dưỡng,
- Các hoạt động khác.

Xu hướng mới trong đánh giá hiệu quả làm việc của giáo viên, nhân viên cho thấy thực chất của cách tiếp cận này không phải loại bỏ đánh giá hiệu quả làm việc: *việc đánh giá mới không tập trung nhiều vào việc xếp loại giáo viên, nhân viên mà tập trung vào các biện pháp phát triển giáo viên, nhân viên giúp họ nâng cao hiệu quả làm việc tốt hơn.*



1. Mục đích của việc đánh giá cán bộ, giáo viên, nhân viên là gì?
2. Phân tích nội dung của việc đánh giá giáo viên. Theo bạn cần chú trọng những nội dung nào và tại sao?
3. Phân tích thực trạng việc đánh giá cán bộ, giáo viên, nhân viên của trường bạn hiện nay và nêu những biện pháp cải tiến cần thiết để việc đánh giá tốt hơn.
4. Ở một trường trung học phổ thông thầy Tiến là giáo viên toán kỳ cựu giỏi về chuyên môn và tin học nhưng lại rất tự cao. Việc thực hiện qui chế chuyên môn của thầy không nghiêm túc, có khi lên lớp không soạn giáo án hoặc soạn rất sơ sài. Tổ trưởng chuyên môn (Học trò cũ của thầy) đã góp ý nhưng thầy cho rằng đó là hình thức, không cần thiết. Thầy nói: “ Mọi thứ tôi đã soạn sẵn ở trong đầu hết rồi, và thực tế các anh chị thấy đó, học sinh của tôi đều đạt kết quả tốt”. Là hiệu trưởng nhà trường bạn đánh giá và giải quyết trường hợp này như thế nào?



Trong công tác đánh giá, khen thưởng người ta nói rằng: Không sợ ít hay nhiều mà chỉ sợ không công bằng.



Tài liệu học viên cần đọc thêm

- 1 - Trần Kim Dung. Quản trị nguồn nhân lực. NXB Giáo Dục. 2001.
- 2 - Trần Kim Dung. Tình huống và bài tập thực hành quản trị nguồn nhân lực. NXB ĐHQG. TP.Hồ Chí Minh. 2000.
- 3 - Phan Thế Sùng, Lưu Xuân Mới. Tình huống và cách ứng xử tình huống trong quản lý giáo dục – đào tạo. NXB. ĐHQG Hà Nội. 2000.
- 4 - Đánh giá hiệu quả làm việc. Bộ sách quản trị nguồn nhân lực. NXB Trẻ 2004.
- 5 - DALE CARNEGIE. Đắc nhân tâm. NXB Long An. 1991.