

Quản lý nhân sự giáo viên trường phổ thông công lập: Thực trạng và một số kiến nghị

Vũ Thành Hưng

Email: vuthanhhung@hotmail.com
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Số 207, đường Giải Phóng, quận Hai Bà Trưng,
Hà Nội, Việt Nam

TÓM TẮT: *Quản lý nhân sự giáo viên trong các trường phổ thông công lập ở Việt Nam là một trong những vấn đề trọng tâm đối với các cơ quan quản lý giáo dục các cấp và cũng là sự quan tâm rất lớn của đội ngũ giáo viên làm việc tại các trường. Nghiên cứu thực trạng qua nhìn nhận, đánh giá trực tiếp của giáo viên đang làm việc tại các trường phổ thông cho thấy, dù đã có nhiều cố gắng nỗ lực từ tất cả các bên liên quan nhưng bên cạnh một số mặt được giáo viên đánh giá khá tốt thì công tác này vẫn cần phải được hoàn thiện đối với các hạn chế và bất cập đang tồn tại hiện nay. Các vấn đề này được đề cập trong bài viết bao gồm: Các văn bản quản lý cần phù hợp hơn theo các cấp học, chế độ tiền lương, tiền thưởng, một số khía cạnh trong đào tạo, phát triển, trong đánh giá hoàn thành nhiệm vụ của giáo viên... cần được hoàn thiện. Qua đó, tạo nên sự tác động tích hợp và hiệu ứng tích cực trong hành động thực hiện công việc của giáo viên một cách chủ động và sáng tạo hơn trong hoạt động dạy học và giáo dục.*

TỪ KHÓA: Giáo viên, trường công lập, quản lý nhân sự, thực trạng, sự hài lòng.

→ Nhận bài 06/9/2022 → Nhận bài đã chỉnh sửa 09/11/2022 → Duyệt đăng 25/12/2022.

DOI: <https://doi.org/10.15625/2615-8957/12220202>

1. Đặt vấn đề

Quản lý nhân sự là một chức năng trong quản lý tổ chức, tập trung vào hệ thống các chính sách và giải pháp tác động đến hành vi, thái độ trong quá trình làm việc của người lao động [1] thông qua việc kế hoạch hóa nhân sự, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và khen thưởng... [2]. Đó cũng là quá trình tạo dựng, đảm bảo sự cân đối nguồn nhân lực và sự đồng bộ hoạt động trong một quá trình phức hợp và đa nhiệm của tổ chức. Do vậy, quản lý nhân sự có vai trò mang tính quyết định trong mọi hoạt động nhằm đạt được kết quả và thành công của mọi tổ chức. Trong các trường phổ thông, công tác quản lý nhân sự cần hướng tới giữ chân giáo viên trên cơ sở thu hút, tuyển chọn, đào tạo, đánh giá, trả lương, thu nhập (đãi ngộ nói chung) hợp lý [3]. Để hoàn thành sứ mệnh giáo dục của mình, các trường học phải phát triển được đội ngũ giáo viên có năng lực, nhiệt tình, hăng hái, gắn bó lâu dài với tổ chức, biết làm thế nào để dạy học có chất lượng cao... [4].

Ở nước ta, hiện nay, cả nước có 782.648 giáo viên, chiếm xấp xỉ 80% tổng số người làm việc trong 25.937 trường phổ thông công lập (gọi chung là trường phổ thông) [5]. Trong đó, giáo viên làm việc tại các cấp Tiểu học, Trung học cơ sở và Trung học phổ thông lần lượt là 47% (370.147 người), 36% (280.589 người) và 17% (131.912 người). Như vậy, giáo viên đang chiếm phần nhân sự chủ yếu và việc có được các chính sách quản lý nhân sự tốt đối với giáo viên trong các trường phổ thông là hết sức quan trọng và cần thiết. Vấn đề quản lý

nhân sự đối với giáo viên phổ thông đã và đang thu hút sự quan tâm của toàn xã hội, được xem xét, giải quyết nhiều vấn đề liên quan từ các cơ quan quản lý (ban hành chính sách) đến thực hành quản lý tại các trường phổ thông. Đây cũng là “đối tượng” của nhiều nghiên cứu, đề xuất ở các cấp độ khác nhau. Mặc dù vậy, hiện đang tồn tại không ít vấn đề cần được tiếp tục nghiên cứu và có giải pháp phù hợp để thực thi hiệu quả hơn về quản lý nhân sự trong các trường phổ thông. Bài viết này cũng hướng theo mục tiêu chung đó với những tiếp cận cụ thể, thực tế và đa chiều. Trong bài viết, các phân tích thực tế được tiến hành trên cơ sở khảo sát thực trạng quản lý nhân sự đối với giáo viên tại các trường phổ thông công lập ở Việt Nam. Để có thông tin phân tích, các khảo sát đã lấy ý kiến trực tiếp từ chính giáo viên theo quan điểm của người “trong cuộc” về các nội dung có liên quan. Các phần hỏi, câu hỏi sử dụng để thu thập thông tin được thiết kế trên cơ sở nhiệm vụ của giáo viên (theo quy định hiện hành) và tham khảo các nghiên cứu về thực hành quản lý nhân sự ảnh hưởng đến kết quả công việc [6], [7], [8] và về sự hài lòng trong công việc của giáo viên phổ thông [9]. Các ý kiến theo 5 mức điểm đánh giá (thang đo Likert), từ rất không đồng ý (điểm 1) đến hoàn toàn đồng ý (điểm 5). Số liệu xử lý theo điểm bình quân và lấy đó làm trị số chính trong phân tích, đánh giá, kết luận và đề xuất. Khảo sát đã được thực hiện tại 27 trường phổ thông các cấp với sự tham gia của 835 giáo viên ở các vùng miền khác nhau (*Một phần trong khảo sát của đề tài khoa học*

cấp Nhà nước về Nghiên cứu định mức lao động kinh tế, kĩ thuật của giáo viên phổ thông theo định hướng đổi mới giáo dục phổ thông và đổi mới cơ chế quản lí nhân sự trong các cơ sở giáo dục phổ thông, mã số KHGD/16-20.ĐT.029).

2. Nội dung nghiên cứu

Như đã trình bày ở phần trên, các nội dung chính trong khảo sát và phân tích trong bài viết tập trung vào các mặt công tác chính bao gồm: Kế hoạch và tuyển dụng; Đào tạo và phát triển; Đánh giá quá trình làm việc; Tiền lương và thù lao; Sự hài lòng của giáo viên về quản lí nhân sự. Số liệu khảo sát được tổng hợp và phân tích trong các phần sau:

2.1. Công tác kế hoạch và tuyển dụng giáo viên

Công tác kế hoạch nhân sự là cơ sở quan trọng cho việc tuyển dụng nhân sự tại các trường phổ thông. Ở Việt Nam, kế hoạch và tuyển dụng giáo viên phổ thông về cơ bản thực hiện theo các quy định của Nhà nước, trong đó có các nghị định (Nghị định 29/2012/NĐ-CP, Nghị định 161/2018/NĐ-CP) và Thông tư (Thông tư 16/2017/TT-BGDĐT) về danh mục khung vị trí việc làm và định mức số lượng người làm việc trong các cơ sở giáo dục phổ thông công lập. Trong tuyển dụng, trên cơ sở kế hoạch nhân sự, kế hoạch tuyển dụng (được phê duyệt), các trường triển khai tuyển dụng giáo viên đáp ứng nhu cầu nhân sự. Về cơ bản, có hai hình thức

là thi tuyển và xét tuyển được áp dụng, tuân theo một quy trình khá thống nhất, từ thông báo công khai tuyển dụng đến thành lập hội đồng, tổ chức và ra quyết định tuyển dụng... Có thể thấy, công việc và quy trình như trên là khá đầy đủ và hợp lí, chặt chẽ. Số liệu khảo sát ý kiến giáo viên về công tác kế hoạch và tuyển dụng được tổng hợp, tính toán trong Bảng 1.

Bảng 1 cho thấy, nói chung giáo viên đánh giá khá cao công tác này (điểm chung từ 3.87 đến 4.19). Điều này cho thấy, công tác kế hoạch nhân sự và tuyển dụng giáo viên trong các trường phổ thông đã được thực hiện tương đối tốt. Trong đó, giáo viên cấp Tiểu học đánh giá cao nhất, sau đó là giáo viên Trung học phổ thông và Trung học cơ sở. Các đánh giá cũng khá tương đồng trong từng nhóm câu hỏi cụ thể về kế hoạch nhân sự, về quy trình và tiêu chí tuyển dụng và cả về kết quả tuyển dụng.

2.2. Đào tạo và phát triển giáo viên

Trong nghiên cứu về công tác công tác đào tạo và phát triển, có nhiều tiêu chí cụ thể được đưa ra để đánh giá (qua các câu hỏi) như: *Nhà trường có chính sách đào tạo bằng văn bản rất rõ ràng; Nhà trường liên tục đánh giá nhu cầu đào tạo của giáo viên; Nhà trường có chính sách thực hiện tuyển chọn giáo viên gửi đi đào tạo bằng văn bản rất rõ ràng; Nhu cầu đào tạo của Thầy/Cô được đưa ra từ việc đánh giá kết quả thực hiện chính thức ở trường...* Các nội dung khác trong phần

Bảng 1: Đánh giá chung về công tác kế hoạch nhân sự và tuyển dụng giáo viên

STT	Tiêu chí chung (Tổng hợp từ các tiêu chí cụ thể trong nghiên cứu)	Điểm đánh giá trung bình		
		Tiểu học	Trung học cơ sở	Trung học phổ thông
1	Các thầy cô đánh giá về công tác kế hoạch nhân sự tại các trường phổ thông.	4.32	4.00	4.01
2	Các thầy cô đánh giá về quy trình và tiêu chí tuyển dụng giáo viên.	4.12	3.95	4.00
3	Các thầy cô đánh giá về kết quả tuyển dụng giáo viên.	4.14	3.87	3.98
	Bình quân chung về kế hoạch và tuyển dụng	4.19	3.94	4.00

(Nguồn: Khảo sát của nhóm nghiên cứu đề tài 2019 - 2020)

Bảng 2: Đánh giá của giáo viên về đào tạo và phát triển

STT	Tiêu chí (Tổng hợp từ các tiêu chí cụ thể trong nghiên cứu)	Điểm đánh giá trung bình		
		Tiểu học	Trung học cơ sở	Trung học phổ thông
1	Đánh giá của các thầy/cô về Chính sách/quy định và nhu cầu đào tạo và phát triển.	4,13	3,87	3,92
2	Đánh giá của các thầy/cô về Nội dung đào tạo và phát triển.	4,01	3,80	3,68
3	Đánh giá của các thầy/cô về Phương pháp đào tạo và phát triển.	4,11	3,88	3,75
4	Đánh giá của các thầy/cô về Hiệu quả đào tạo và phát triển.	4,05	3,82	3,72
	Đánh giá chung về đào tạo	4,11	3,89	3,88

(Nguồn: Khảo sát của nhóm nghiên cứu đề tài 2019 - 2020)

này cũng có những câu hỏi chi tiết tương tự. Tổng hợp các ý kiến đánh giá của giáo viên như dưới đây (xem Bảng 2).

Theo số liệu tính toán, đánh giá chung của giáo viên về đào tạo và phát triển ở các trường phổ thông là tương đối tốt. Điểm đánh giá trung bình chung đều từ khoảng 3,9 trở lên. Tuy nhiên, cụ thể hơn cho thấy: Trong các tiêu chí, mức đánh giá của giáo viên cấp Tiểu học cao hơn so với cấp Trung học cơ sở và cấp Trung học phổ thông. Có hai tiêu chí: *Nội dung đào tạo và phát triển* và *Hiệu quả của đào tạo và phát triển* có điểm đánh giá thấp hơn các tiêu chí khác. Cho điểm thấp nhất là đánh giá của giáo viên cấp Trung học phổ thông (lần lượt là 3,68 và 3,72). Các đánh giá như vậy cần được xem xét vì có liên quan trực tiếp đến nâng cao chất lượng nhân sự của giáo viên phổ thông.

2.3. Đánh giá giáo viên trong quá trình làm việc

Đánh giá là một nội dung rất quan trọng không chỉ có liên quan đến kết quả hoàn thành nhiệm vụ (cả số lượng và chất lượng) mà còn là cơ sở cho việc đào tạo và phát triển giáo viên trong quá trình dạy học. Hiện nay, các trường phổ thông đang đánh giá giáo viên theo các văn bản quy định của Nhà nước như Nghị định 56/2015/NĐ-CP và Thông tư 20/2018/TT-BGDĐT... với các tiêu chuẩn, tiêu chí cụ thể trên các mặt khác nhau. Về công tác này, giáo viên các trường có đánh giá như trong Bảng 3.

Nhìn chung, công tác đánh giá được giáo viên phổ thông cho điểm khá cao, từ 3,84 điểm bình quân trở lên. Trong đó, giáo viên các trường Tiểu học vẫn có điểm đánh giá cao hơn so với cấp Trung học cơ sở và Trung học phổ thông (cấp Trung học phổ thông cho điểm đánh giá thấp hơn cả). Cụ thể theo từng tiêu chí, giáo viên đánh giá cao về các tiêu chí như: *Biết được thông tin đánh giá, lưu trữ thông tin đánh giá hay mục tiêu đánh giá*

trong quản lý nhân sự. Tuy nhiên, các tiêu chí khác như: *Sự tin tưởng của giáo viên về hệ thống đánh giá, sự ảnh hưởng của hệ thống đánh giá đến kết quả làm việc...* được đánh giá thấp hơn (dưới 4,0) điểm ở tất cả các cấp. Các tiêu chí này rất quan trọng. Do vậy, nếu không được giáo viên đánh giá cao thì hiệu quả công tác đánh giá giáo viên khó đạt được như mong muốn.

2.4. Tiền lương và tiền thưởng của giáo viên

Cũng như lao động làm việc trong các lĩnh vực khác, giáo viên trong các trường phổ thông nhận được các khoản tiền lương (phần thu nhập chính), tiền thưởng và các phúc lợi khác. Theo quy định hiện hành, tiền lương, tiền thưởng... của giáo viên phổ thông được thực hiện theo các nghị định: 204/2014/NĐ-CP, 38/2019/NĐ-CP và các thông tư từ 21, 22 và 23 năm 2015/TTLT-BGDĐT-BNV, các Thông tư từ 02, 03 và 04 năm 2021/TT-BGD-ĐT, trong đó có quy định về mức lương, hệ số lương... Các ý kiến đánh giá của giáo viên về thực hiện quy định tiền lương, tiền thưởng được tổng hợp như dưới đây (xem Bảng 4).

Kết quả khảo sát và phân tích cho thấy, tiền lương, tiền thưởng không được giáo viên đánh giá cao như các mặt khác. Trong đó, giáo viên chỉ đánh giá tương đối cao về việc *Lấy kết quả công việc làm cơ sở quan trọng nhất để xác định tiền lương, tiền thưởng*. Còn lại, hầu hết giáo viên đều cho điểm ở mức độ trung bình, từ 3,15 đến 3,2. Đánh giá thấp nhất là về so sánh mức lương nhận được với mặt bằng chung trong xã hội, từ 2,64 đến 2,65 điểm bình quân ở tất cả các cấp. Do vậy, khi được lấy ý kiến về tác động của tiền lương đến thúc đẩy công việc tốt hơn (câu 7) cũng được cho là rất ít (chỉ trên dưới 2,8 điểm bình quân). Mọi tương quan này là có thể hiểu được và logic. Các nội dung chi tiết khác trong tiền lương, thưởng cũng không được đánh giá cao. Nếu vậy, chính sách tiền lương hiện tại không

Bảng 3: Đánh giá và phân loại giáo viên trong các trường phổ thông

STT	Tiêu chí	Điểm đánh giá trung bình		
		Tiểu học	Trung học cơ sở	Trung học phổ thông
1	Thầy/Cô được thông tin cụ thể về hệ thống đánh giá giáo viên của nhà trường.	4,30	4,03	3,93
2	Mục tiêu đánh giá giáo viên rất rõ ràng, cụ thể.	4,25	4,06	3,92
3	Hệ thống đánh giá giáo viên đảm bảo tính toàn diện và phù hợp với mục tiêu đánh giá.	4,17	3,88	3,73
4	Kết quả đánh giá giáo viên được lưu trữ đầy đủ.	4,34	4,23	4,13
5	Việc đánh giá giáo viên có ảnh hưởng trực tiếp tới việc thực hiện công việc của họ.	3,98	3,96	3,91
6	Thầy/Cô rất tin tưởng vào hệ thống đánh giá giáo viên.	3,98	3,57	3,38
	Đánh giá chung về công tác đánh giá giáo viên	4,30	3,92	3,84

(Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu năm 2019 - 2020)

Bảng 4: Đánh giá của giáo viên về tiền lương, tiền thưởng

STT	Tiêu chí	Điểm đánh giá trung bình		
		Tiểu học	Trung học cơ sở	Trung học phổ thông
1	Mức lương hiện tại mà Thầy/Cô nhận được tương xứng với năng lực của bản thân.	3,06	2,99	2,92
2	Mức lương hiện tại mà Thầy/Cô nhận được tương xứng với kết quả công việc của mình.	3,04	3,00	2,88
3	Mức lương hiện tại mà Thầy/Cô nhận được tương xứng với công việc đang đảm nhiệm.	3,04	2,97	2,90
4	Thầy/Cô được nhận những phần thưởng và sự ghi nhận xứng đáng khi đạt được thành tích tốt.	3,38	3,31	3,56
5	Mức lương mà Thầy/Cô nhận được phù hợp mức sống chung của xã hội.	2,64	2,65	2,64
6	Hệ thống đãi ngộ (lương, thưởng, phúc lợi) hiện tại của nhà trường cho giáo viên khá hấp dẫn.	2,85	2,78	2,93
7	Tiền lương hiện tại mà Thầy/Cô được nhận có tác dụng thúc đẩy thực hiện công việc tốt hơn.	2,88	2,79	2,79
8	Kết quả công việc là yếu tố quan trọng để xác định các khoản lương, thưởng cho giáo viên.	3,67	3,52	3,62
	Đánh giá chung về tiền lương tiền thưởng	3,20	3,15	3,20

(Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu năm 2019-2020)

có tác động đáng kể đến nỗ lực làm việc và sự cố gắng nâng cao chất lượng dạy học ở cả ba cấp học phổ thông trong khảo sát.

2.5. Sự hài lòng của giáo viên trong công việc

Sự hài lòng có thể được xem là sự tác động tích hợp của nhiều yếu tố khác nhau, trong đó có các yếu tố thuộc về quản lý nhân sự. Đối với giáo viên phổ thông, các nội dung phân tích và đánh giá ở trên là một trong những yếu tố cơ bản tác động đến sự hài lòng nói chung của giáo viên phổ thông. Dưới đây là kết quả tổng hợp về tiêu chí này (xem Bảng 5).

Số liệu ở Bảng 5 cho thấy, sự hài lòng với công việc của giáo viên có sự khác nhau theo cấp học. Ở cấp Tiểu

học, giáo viên có độ hài lòng cao hơn khá nhiều so với Trung học cơ sở và Trung học phổ thông, mức độ hài lòng trong công việc của giáo viên cấp Tiểu học có thể ghi nhận ở mức tốt (4,28), ở cấp Trung học cơ sở và Trung học phổ thông chỉ là 3,74 và 3,72 tức “*trên mức trung bình*”. Các tiêu chí đánh giá về sự hài lòng được đưa ra trong bảng hỏi là lấy ý kiến về sự hài lòng chung trong đó có cả các yếu tố nằm ngoài các nội dung về quản lý nhân sự. Nói chung, giáo viên hài lòng hơn về các yếu tố thuộc giá trị công việc mà họ đang thực hiện như: *Dạy kiến thức cho học sinh và được dạy học sinh - lớp trẻ có sự vô tư trẻ trung và trong sáng, có cơ hội thể hiện bản thân qua những sáng tạo và trải nghiệm các hoạt động giáo dục.*

Bảng 5: Đánh giá chung về sự hài lòng của giáo viên phổ thông

STT	Tiêu chí	Điểm đánh giá trung bình		
		Tiểu học	Trung học cơ sở	Trung học phổ thông
1	Thầy/Cô hài lòng chung về công tác quản lý nhân sự.	3,98	3,58	3,51
2	Thầy/Cô thấy hứng thú khi làm việc với các học sinh.	4,29	3,94	3,97
3	Thầy/Cô thấy công việc giảng dạy là một trải nghiệm có giá trị.	4,33	4,14	4,08
4	Thầy/Cô hài lòng với kết quả thực hiện công việc của mình vì nó thường tốt.	3,85	3,87	3,80
5	Thầy/Cô có cơ hội để thể hiện sự sáng tạo của mình trong công việc giảng dạy.	4,23	4,09	3,99
6	Nếu Thầy/Cô có cơ hội thay đổi nghề nghiệp, Thầy/cô sẽ không chọn công việc giảng dạy*.	N/V	3,14	2,99
7	Thầy/cô thường cảm thấy chán nản khi giảng dạy các học sinh của mình*.	N/V	3,38	3,53
	Sự hài lòng chung trong công việc của giáo viên.	4,28	3,74	3,72

(Ghi chú: *Hai câu 6 và 7 là câu hỏi ngược nên giá trị đã tính lại theo chiều thuận của câu hỏi
Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu năm 2019-2020)

Có thể thấy rằng, quản lý nhân sự là một quá trình phức hợp với nhiều mặt hoạt động và có sự tác động của nhiều nhân tố khác nhau. Tuy chưa đề cập tất cả các vấn đề nhưng với các số nội dung đã phân tích đã cho thấy rõ và cụ thể hơn về thực trạng quản lý nhân sự đối với giáo viên các trường phổ thông.

3. Kết luận - thảo luận và kiến nghị

3.1. Một số kết luận và thảo luận

Thứ nhất: Cũng như quản lý nhân sự nói chung, quản lý nhân sự đối với giáo viên trong các trường phổ thông với các nội dung và hoạt động cơ bản (lập kế hoạch đến tuyển chọn, sử dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá hoàn thành công việc và thu nhập tiền lương...) luôn được các cấp, các ngành và nhất là giáo viên tại các trường phổ thông quan tâm. Điều này chứng tỏ quản lý nhân sự luôn có tầm quan trọng đặc biệt, có tác động rất quan trọng đến mọi nỗ lực và hành vi của giáo viên trong thực hiện các nhiệm vụ giáo dục và dạy học và cần được thể hiện trong các cơ chế, chính sách về quản lý nhân sự đối với giáo viên phổ thông.

Thứ hai: Nói chung, quản lý nhân sự đối với giáo viên trong các trường phổ thông đang được triển khai thực hiện khá bài bản trên cơ sở các quy định hiện hành. Các văn bản quản lý có liên quan hiện là tương đối đầy đủ, chặt chẽ, có sự thống nhất chung và là cơ sở để tất cả các trường thực hiện các mặt công tác về quản lý nhân sự giáo viên. Điều này cũng có nghĩa là việc xây dựng và thực hiện các văn bản và cơ chế quản lý như vậy là cần thiết (điều này đã đáp ứng được trên một số mặt trong quản lý).

Thứ ba: Thực tế cho thấy, đánh giá của giáo viên về quản lý nhân sự trong giáo dục có sự khác nhau theo các cấp học. Xu hướng chung là ở các cấp học thấp có sự đánh giá cao hơn (cho là tốt hơn hay phù hợp hơn) so với các cấp học cao hơn. Nếu vậy, cần có sự chú ý cả về chính sách và thực hành quản lý nhân sự để giáo viên ở mọi cấp đều có sự tương đồng hơn trong đánh giá và phải làm cho giáo viên đánh giá cao hơn. Có như vậy, những đóng góp của giáo viên mới đạt được hiệu quả giáo dục cao như mong muốn.

Thứ tư: Trong thực tế, quản lý nhân sự giáo viên tại các trường tuy được giáo viên đánh giá khá tốt trên một số mặt (kế hoạch và tuyển dụng, về đào tạo và phát triển...) nhưng cũng còn nhiều vấn đề cần tiếp tục nghiên cứu để hoàn thiện để đảm bảo thực tế và phù hợp và đồng bộ hơn (về tiền lương, về hiệu quả đào tạo và về đánh giá...). Đây là điều rất cần được chú ý vì có liên quan trực tiếp đến tinh thần, thái độ và động lực làm việc của giáo viên các trường phổ thông.

Thứ năm: Nói chung, dù còn một số hạn chế, bất cập nhưng đại đa số giáo viên có mức hài lòng khá cao. Sự hài lòng trong công việc của giáo viên các trường phổ

thông không chỉ do một vài nhân tố tạo nên mà là kết quả của sự tác động tích hợp của nhiều nhân tố khác nhau. Đặc biệt, các nhân tố về các giá trị công việc (như đã phân tích) đang có tác động ảnh hưởng lớn.

3.2. Một số kiến nghị

Đối với giáo viên các trường phổ thông, mọi vấn đề về quản lý nhân sự phải gắn với đặc thù nhiệm vụ của giáo viên, một dạng lao động đặc thù, “*Lao động sư phạm*” trong đó lao động trí óc là chính, tính sáng tạo trong tư duy dạy học luôn được đề cao [10]. Do vậy, từ những phân tích và đánh giá trên, tác giả đề xuất một số kiến nghị như sau:

Một là: Các cơ chế, chính sách quản lý nhân sự nói chung cần được xem xét là một trong những trọng tâm ưu tiên trong quản lý ở các trường phổ thông và cần phải tiếp tục nghiên cứu một cách khoa học, bài bản để có những bổ sung, hoàn thiện về từng vấn đề, nội dung liên quan cũng như về sự phù hợp theo từng đối tượng quản lý trong các điều kiện và đặc điểm công việc khác nhau (Chẳng hạn, đối với giáo viên theo cấp học phổ thông).

Hai là: Trong số các nhiệm vụ “*thành phần*” trong tổng thể quản lý nhân sự giáo viên, các chính sách về tiền lương và thu nhập cần sớm được hoàn thiện, thay đổi theo hướng tiền lương dựa trên đánh giá kết quả công việc hoàn thành, và phải đảm bảo giáo viên có mức sống đủ tốt (trong mặt bằng chung của xã hội). Đây là điều cần thiết không chỉ góp phần rất quan trọng tạo động lực làm việc cho giáo viên đang làm việc mà đó còn là một sự khẳng định “*giá trị thực*” của “*nghề giáo*”, giúp thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành Giáo dục và cho các trường phổ thông.

Ba là: Để có được đội ngũ giáo viên có và phát huy tốt năng lực làm việc, đào tạo và phát triển cần được tăng cường. Trong nội dung này, hiệu quả đào tạo phải được chú trọng hơn. Cùng với năng cao năng lực, các đánh giá về kết quả hoàn thành nhiệm vụ của giáo viên cũng cần được hoàn thiện để giáo viên có sự tin tưởng hơn về mặt này.

Bốn là: Công tác quản lý nhân sự trong các trường phổ thông cần tổng thể hơn, hướng tới làm cho giáo viên hài lòng hơn với công việc của mình. Trong bối cảnh vẫn còn những bất cập chưa thể giải quyết ngay và nhanh thì các nhân tố liên quan đến công việc đang có ảnh hưởng tích cực như có thêm nhiều sự trải nghiệm hữu ích, tạo nhiều cơ hội để thể hiện sự sáng tạo trong công việc... cũng rất cần thiết.

Các giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý nhân sự trong các trường phổ thông là rất quan trọng, cần có sự đồng bộ và mang hiệu ứng tích hợp, vừa tổng thể vừa cụ thể và thực tế. Có như vậy mới có thể tạo được một tâm thế làm việc tốt, các hành vi giáo dục tích cực trong thực hiện nhiệm vụ của giáo viên các trường phổ thông.

Tài liệu tham khảo

- [1] Noe R, Hollenbeck JR, Gerhart B, Wright PM, (2008), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, New York: McGraw- Hill.
- [2] Gray Dessler, (2000), *Human Resources Management*, Pearson Education publisher, ISBN 968-444-488-5
- [3] Bradford R. White, (2012), *Designing and Implementing the Next Generation of Teacher Evaluation Systems, Lessons Learned from Case Studies in Five Illinois Districts*, UCHICAGO, consortium on School research, University of Chicago.
- [4] Gross, B., & DeArmond, M, (2010), *How do charter schools compete for teachers? A local perspective*, Journal of School Choice, 4(3), 254-277.
- [5] Bộ Giáo dục và Đào tạo, (2020), *Số liệu thống kê giáo dục Tiểu học, Trung học cơ sở và Trung học phổ thông năm học 2019 - 2020*.
- [6] N. Akhtar, Syed M. Azeem, Ghullam M. Mir, (2014), *Impact of HRM practices on perceived organizational performance*, International Journal of Academic Research Part B, 6(5), 23-30.
- [7] Singh Kuldeep, (2004), *Impact of HR practices on perceived firm performance in India*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 42(3), pp.301-317.
- [8] Shujie Liu, Decheng Zhao, Wei Xie, (2016), *'Chinese teachers' attitudes toward performance pay: the cases of three schools*, International Journal of Educational Management, Vol. 30 No. 6, pp. 791-808.
- [9] Lori R. Stempien, Roger C. Loeb, (2002), *Differences in Job Satisfaction Between General Education and Special Education Teachers: Implications for Retention*, Remedial and Special Education 23 (5):258-267
- [10] Hương Trà, (2019), *Sự phân cấp quản lý giáo dục dựa vào nhà trường đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục*, Kỷ yếu hội thảo Cơ sở khoa học và thực trạng hệ thống định mức lao động kinh tế, kỹ thuật của giáo viên phổ thông và cơ chế quản lý nhân sự trong các trường công lập theo định hướng đổi mới giáo dục phổ thông, NXB Lao động.
-

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FOR TEACHERS AT PUBLIC SCHOOLS: CURRENT SITUATION AND RECOMMENDATIONS

Vũ Thành Hưng

Email: vuthanhung@hotmail.com
 National Economics University
 207 Giai Phong, Hai Ba Trung district,
 Hanoi, Vietnam

ABSTRACT: *Human resources management for teachers at public schools in Vietnam is one of the focuses to the educational management authorities at all levels and also a great concern of teachers working at schools. Research on the current situation based on direct evaluation of teachers who are working at schools shows that despite great efforts from related organizations, besides some good aspects there still are limitations and insufficiencies on managing human resources for teachers currently. On such basis, the author provides some conclusions and recommendations, including: Relevant managerial documents to each school level, a merit salary policy, and some issues on training, developing and evaluating teacher performance need to be improved. These are key things to give positive impact and effect on teachers' behaviors of teacher to be more proactive and creative in teaching activities.*

KEYWORDS: *Teacher, public school, human resources management, current situation, satisfaction.*