

MỘT VÀI SUY NGHĨ VỀ ĐÁNH GIÁ, TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC Ở TRƯỜNG PHỔ THÔNG TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI CĂN BẢN, TOÀN DIỆN GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

LÊ ĐÌNH HUẤN(*)

TÓM TẮT: Thành công của một nhà trường do nhiều yếu tố như: nhân lực, vật lực, tài lực. Trong đó yếu tố quan trọng và quyết định hơn cả là nguồn lực con người, cốt lõi là chính sách tạo động lực để huy động sự nỗ lực, không ngừng sáng tạo của cán bộ, giáo viên, nhân viên trong nhà trường phổ thông. Việc lựa chọn và ứng dụng mô hình đánh giá để tạo động lực trong nhà trường phổ thông hiện nay có ý nghĩa thực tiễn rất quan trọng.

Từ khóa: đánh giá, tạo động lực, trường phổ thông.

ABSTRACT: Problem decide the success of a school due to many factors such as: human, material and financial resources, including important factors and decisions than is the human resources, the core is to create dynamic policies capacity to mobilize the efforts, continuous innovation of the staff scientists, teachers, staff in the schools. The selection and application of assessment models to drive in the schools now have practical significance is very important.

Key words: evaluation, motivational, school.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Nguồn lực con người luôn đóng vai trò quan trọng trong hoạt động của trường phổ thông. Một nhà trường có thể đạt được năng suất, chất lượng cao khi có những con người làm việc tích cực và sáng tạo. Điều đó phụ thuộc vào cách thức và phương pháp mà những người quản lý sử dụng để tạo động lực thúc đẩy làm việc cho cán bộ, giáo viên, nhân viên. Tuy nhiên, công tác quản lý nguồn lực con người muốn đạt được hiệu quả đòi hỏi người quản lý phải có sự hiểu biết về con người ở nhiều khía cạnh và *lấy con người là yếu tố trung tâm cho sự phát triển*. Từ quan niệm đó, nhiều kỹ thuật quản lý nhân lực đã ra đời nhằm mục đích giúp con người phát huy hết khả năng tiềm ẩn, giảm lãng phí nguồn lực, tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức. Trên thực tế đã có rất nhiều học thuyết về việc tạo động lực cho người lao động nhưng việc áp dụng vào mỗi

tổ chức là khác nhau. Từ thực tiễn đó, nhận thức được tầm quan trọng của công tác tạo động lực làm việc cho người lao động, bài viết đề cập đến việc đánh giá - tạo động lực làm việc cho đội ngũ ở trường phổ thông hiện nay. Đây là vấn đề đang được nhiều nhà quản lý quan tâm, chia sẻ. Bởi lẽ nó sẽ góp phần thực hiện nhiệm vụ chiến lược về xây dựng động lực thúc đẩy làm việc cho giáo viên nhằm phát huy sức mạnh tập thể, tạo ra một tập thể vững mạnh, bằng cách sử dụng các chính sách cụ thể để thắt chặt hơn sợi dây liên kết, gắn bó đội ngũ giáo viên với nhà trường.

2. VỀ ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ

Đánh giá nhân sự trong nhà trường là quá trình được tiến hành có hệ thống nhằm xác định mức độ đáp ứng các yêu cầu về giảng dạy, giáo dục và phục vụ dạy học của cán bộ, giáo viên, nhân viên so với những mục tiêu và tiêu chuẩn đề ra nhằm nâng cao

(*) Thạc sĩ. Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh.

chất lượng đội ngũ, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo của nhà trường.

Thông qua đánh giá, hiệu trưởng nắm bắt được tình hình thực hiện nhiệm vụ của cán bộ, giáo viên, nhân viên; điều chỉnh sự phân công cán bộ, giáo viên, nhân viên cho phù hợp với công việc, phát hiện những năng lực còn tiềm ẩn, giúp họ phát triển toàn diện; thông tin cho cán bộ, giáo viên, nhân viên mức độ thực hiện nhiệm vụ; tư vấn, thúc đẩy sự phát triển; làm cơ sở để bồi dưỡng, đào tạo, khen thưởng, phê bình, đề bạt, bổ nhiệm và tăng cường mối quan hệ giữa lãnh đạo với cán bộ, giáo viên, nhân viên trong nhà trường.

Các nội dung đánh giá bao gồm: phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống; kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao về quy chế chuyên môn, chất lượng giờ dạy, sự hài lòng, thỏa mãn của người học... và các nhiệm vụ khác.

Như vậy, không thể coi nhẹ việc đánh giá. Để đánh giá chính xác, nhà quản lý phải có nhiều kênh thông tin như: thông tin đánh giá về nhiệm vụ giảng dạy, giáo dục, thông tin đánh giá từ học sinh, phụ huynh, thông tin đánh giá từ đồng nghiệp, từ cộng đồng. Thực hiện đánh giá theo nhiều hình thức: đánh giá từ cấp cao xuống cấp thấp, ngang cấp; đánh giá theo thời gian: đánh giá đột xuất, đánh giá định kỳ; đánh giá theo nội dung: đánh giá toàn diện, đánh giá chuyên đề. Và sử dụng các phương pháp phù hợp: phương pháp thang điểm; phương pháp tự luận; phương pháp ghi chép các vụ việc quan trọng; phương pháp thang điểm đánh giá căn cứ vào hành vi; phương pháp xếp hạng luân phiên; phương pháp so sánh cặp; phương pháp thống kê; phương pháp thu thập ý kiến; phương pháp đánh giá theo chuẩn. Khi đánh giá nhà quản lý phải thực hiện tốt các bước sau: 1) Xác định mục đích, yêu cầu, nội dung, đối tượng, hình thức; 2) Vận dụng chuẩn hoặc xây dựng chuẩn để

đánh giá; 3) Tiến hành đánh giá; 4) Sơ kết, tổng kết và điều chỉnh.

Lưu ý khi đánh giá cần xem xét cả ưu điểm và nhược điểm. Đánh giá ưu điểm về phẩm chất, năng lực, hiệu quả công tác, đối với cá nhân điển hình tiêu biểu trong tập thể. Đánh giá nhược điểm cần chú ý đặc điểm tâm lý của mỗi người; không nên đánh giá toàn tiêu cực; khi nhận xét từng mặt cần có căn cứ cụ thể, chính xác; kết hợp đánh giá với việc phân tích nguyên nhân và chỉ ra hướng khắc phục. Đánh giá nhằm giúp cán bộ, giáo viên, nhân viên thấy được mặt mạnh, mặt yếu để phấn đấu vươn lên.

Các sai lầm cần tránh khi đánh giá là: tiêu chí không rõ ràng dẫn đến hậu quả đánh giá không chính xác; xu hướng thái quá, đánh giá quá cao hoặc quá thấp; xu hướng trung bình chủ nghĩa, mọi người đều như nhau; đánh giá theo định kiến qua những ý nghĩ riêng có sẵn, khó thay đổi.

Những việc hiệu trưởng cần phải làm để nâng cao hiệu quả đánh giá là:

- Làm cho đội ngũ tin rằng việc đánh giá được thực hiện công bằng và khuyến khích đội ngũ chủ động, tích cực tham gia vào quá trình đánh giá.

- Định kỳ đánh giá nhận xét, đánh giá hợp lý, công bằng, giúp đội ngũ phấn khởi hoặc có cơ hội sửa chữa và hoàn thiện.

- Quan tâm nhiều đến công việc của giáo viên, nhân viên để có sự thống nhất về các yêu cầu trách nhiệm, tiêu chuẩn trong thực hiện nhiệm vụ.

Đánh giá là một công việc rất khó đối với nhà quản lý, đánh giá cho công bằng thực sự là việc còn khó hơn. Vì vậy khi đánh giá con người cần phải nắm kỹ các nguyên tắc, phương pháp. Và đặc biệt trong đánh giá, nhà quản lý luôn phải quan tâm tới sự công bằng, chính xác.

Trong thực tế, đối với những người có tâm huyết, muốn cống hiến chờ đợi được đánh giá đúng năng lực và bố trí đúng công

việc. Là trí thức, với lòng tự trọng, những công chức có năng lực sẽ tìm một miền đất mới, nơi mà họ phát huy được tối đa năng lực và sở trường của mình. Chính vì vậy, nhà quản lý cần phải xây dựng tổ chức của mình như một nơi quy tụ được những giá trị sống tốt đẹp nhất, tạo dựng một môi trường làm việc hiệu quả nhất để thu hút và giữ chân người tài.

3. TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

Động lực là cái thúc đẩy, làm cho phát triển hay biến đổi. Để tạo cơ sở cho việc tạo động lực làm việc có hiệu quả, nhà quản lý cần nắm được các nhu cầu của con người theo tháp nhu cầu của Maslow.

Abraham Maslow là một nhà tâm lý học nổi tiếng người Mỹ. Ông là người đề xuất về tháp nhu cầu và ông được xem là cha đẻ của chủ nghĩa nhân văn trong tâm lý học. Ông đã nghiên cứu và đưa ra 5 thang bậc nhu cầu của con người như sau:

- Nhu cầu tự thể hiện: giao trách nhiệm, ủy quyền; mở rộng công việc.
- Nhu cầu được tôn trọng: biểu dương, khen thưởng, kêu gọi tham gia.
- Nhu cầu xã hội: tạo không khí thoải mái, xây dựng tinh thần đồng đội, cung cấp thông tin.
- Nhu cầu an toàn: cải tiến môi trường làm việc, tiền thưởng, thù lao.
- Nhu cầu sinh lý: tiền lương, điều kiện làm việc.

Sự hiểu biết về thứ bậc nhu cầu giúp nhà quản lý xác định được những nhu cầu nào của cán bộ, giáo viên, nhân viên chưa được thỏa mãn tại thời điểm hiện tại, cần được đáp ứng. Trong đời sống, nhu cầu của con người đòi hỏi ngày càng cao, không bao giờ dừng lại. Cái quan trọng là người quản lý phải biết đáp ứng những nhu cầu chính đáng. Cần hiểu là trong mỗi hoàn cảnh cụ thể, lợi ích nào thỏa mãn được những nhu cầu cấp bách nhất của chủ thể hoạt động thì nó trở thành quan trọng nhất và có vai trò

động lực mạnh mẽ hơn cả. Không nên đánh giá động viên theo kiểu “mang niềm vui đến cho mọi người” và đánh giá ai cũng như nhau, thì không thể tạo động lực đúng, không kích thích được tinh thần thi đua.

Những việc nhà quản lý cần phải làm để phát huy động lực của cán bộ, giáo viên, nhân viên:

- Đề cao văn hóa thu phục nhân tâm - nhân tài.
- Tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh.
- Tôn vinh, đãi ngộ những người đóng góp thiết thực và hiệu quả.
- Thực hiện đầy đủ, kịp thời các chế độ, chính sách: lương, phụ cấp, khen thưởng
- Tổ chức tham quan du lịch, văn hóa, văn nghệ,
- Trong thi đua, khen thưởng, người đáng thưởng phải thưởng; khi thưởng phải công khai, minh bạch, công bằng trước tập thể; động viên, kỷ luật, trách phạt phải công bằng.

4. XU THẾ MỚI TRONG ĐÁNH GIÁ VÀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

Xuất phát từ mục đích đánh giá để nâng cao hiệu quả làm việc, nhưng hoạt động này rất phức tạp, vì vậy các tổ chức hiếm khi đạt được mục đích mong muốn. Một số quan điểm cho rằng không nên quá coi trọng việc đánh giá, thay vào đó, để tăng hiệu quả làm việc, nhà quản lý phải cung cấp hướng dẫn và định hướng cho cán bộ, giáo viên, nhân viên; thông tin các cơ hội về mục tiêu và định hướng của nhà trường; đặt mục tiêu phấn đấu cho cán bộ, giáo viên, nhân viên; thường xuyên cung cấp thông tin phản hồi cho cán bộ, giáo viên, nhân viên, giúp họ phát huy những điểm mạnh, khắc phục hạn chế, phát hiện và tạo điều kiện để phát triển năng lực của cán bộ, giáo viên, nhân viên; đồng thời với công tác huấn luyện hỗ trợ đào tạo, bồi dưỡng và tạo các điều kiện làm việc.

Thực chất của cách tiếp cận mới là:

- Chú trọng phát triển giáo viên, 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 hóa 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 họ;

- Gắn đánh giá hiệu quả với chiến lược phát triển của nhà trường.

- Động viên khuyến khích cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường.

Nói chung, xu hướng này không loại bỏ cái đang thực hiện mà nó bổ sung, thay đổi cách nhận trong đánh giá. Xu hướng đánh giá hiệu quả mới không tập trung nhiều vào xếp loại cán bộ, giáo viên,

nhân viên mà tập trung vào biện pháp phát triển và giúp họ nâng cao hiệu quả làm việc.

5. KẾT LUẬN

Đánh giá nhân sự, tạo động lực làm việc có mối liên hệ chặt chẽ và biện chứng lẫn nhau; đánh giá chính xác mới tạo được động lực. Đây là một khâu quan trọng trong quản lý nhân sự. Đánh giá đúng năng lực của nhân viên quyết định không nhỏ đến sự thành công của tổ chức. Hiệu trưởng cần quan tâm, đầu tư cho công việc này để tạo động lực cho sự phát triển của nhà trường và cũng là cơ sở cho việc phân phối, hưởng thụ các thành quả trong nhà trường. Muốn thực hiện tốt các nội dung đã đề cập ở trên, nhà quản lý phải kết hợp nhiều yếu tố bên trong, bên ngoài và biết vận dụng tốt nghệ thuật dùng người trong công tác quản lý nhân sự.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quốc hội (2010), Luật Viên chức số 58/2010/QH12 ngày 15 tháng 11 năm 2010 của Quốc hội về ban hành Luật viên chức.
2. Chính Phủ (2012). Nghị định số 29/2012/NĐ-CP ngày 12 tháng 4 năm 2012 về việc tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức.
3. Chính phủ (2015). Nghị định số 56/2015/NĐ-CP ngày 09/6/2015 về việc đánh giá, phân loại cán bộ, công chức, viên chức.
4. Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh (2013), Tài liệu học tập bồi dưỡng cán bộ quản lý trường phổ thông, lưu hành nội bộ.

Ngày nhận bài: 31/7/2016. Ngày biên tập xong: 24/11/2016. Duyệt đăng: 30/11/2016